



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**EQUILÍBRIO ENTRE MULHERES E HOMENS NOS ÓRGÃOS
DE GOVERNO DAS EMPRESAS COTADAS EM BOLSA: A
INFLUÊNCIA DO COMPROMISSO ESTRATÉGICO
EMPRESARIAL**

NUNO FILIPE SALGUEIRO DO PAÇO Nº L49715

AGOSTO - 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**EQUILÍBRIO ENTRE MULHERES E HOMENS NOS ÓRGÃOS
DE GOVERNO DAS EMPRESAS COTADAS EM BOLSA: A
INFLUÊNCIA DO COMPROMISSO ESTRATÉGICO
EMPRESARIAL**

NUNO FILIPE SALGUEIRO DO PAÇO Nº L49715

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO CASACA

AGOSTO - 2019

Agradecimentos

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, aos meus pais, Paula e Paulo, pelo amor incondicional que sempre me deram, por todo o apoio ao longo do meu percurso académico e por me ensinarem que o sucesso é uma espécie da sorte que se conquista com muito esforço.

Ao meu irmão Miguel, pelo suporte em todos os momentos da minha vivência académica e pessoal, mas, sobretudo, pela amizade e companheirismo.

À professora Sara, pela orientação e ajuda incansável, em particular, neste trabalho, pelas constantes oportunidades que me tem presenteado ao nível académico e profissional e, finalmente, pela simpatia e profissionalismo.

A toda a equipa do projeto Women on Boards, pelo constante suporte e motivação que me foi dado ao longo deste processo.

Ao João, pelo apoio ao longo de cinco anos em que partilhámos licenciatura e mestrado, por todas as horas que passámos a escrever trabalhos, a fazer revisões para os exames e a treinar apresentações juntos, mas, sobretudo, pela amizade.

À Ana, à Inês, ao Luís e ao Tiago, pela amizade, por acreditarem sempre em mim e por fazerem questão de estarem sempre presentes.

A todos vós, obrigado.

Resumo

A segregação sexual vertical, entendida como a sub-representação de mulheres em cargos de direção nas organizações, é um fenómeno amplamente documentado na literatura sobre género e organizações. As causas são atribuídas a diversos fatores estruturais como, por exemplo, os estereótipos de género, os papéis tradicionalmente associados aos homens e às mulheres, assim como as representações sociais dominantes nas organizações acerca do perfil de trabalhador ideal. (Acker, 1990; Crompton e Harris, 1998; Longarela, 2017; Dämmrich e Blossfeld, 2017). A superação deste fenómeno depende de um processo de mudança que vise a integração sistemática da igualdade entre mulheres e homens nas organizações (Casaca e Lortie, 2018). Esse processo deve envolver tanto a dimensão formal (e.g. orientações estratégicas e políticas organizacionais) como a informal (e.g. rotinas de trabalho e interações sociais presentes no quotidiano das organizações) (Ely e Meyerson, 2000). Este estudo centra-se na primeira dimensão, visando compreender a importância do compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens na superação do fenómeno da segregação sexual vertical. Foi motivado pelo novo enquadramento normativo em vigor no país, desde janeiro de 2018, que determina uma representação mínima de pessoas do sexo sub-representado nos cargos de administração e de fiscalização do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. Optou-se, neste trabalho, por circunscrever a análise a este último segmento empresarial. Propomo-nos compreender em que medida o compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens pode ser considerado um antecedente organizacional facilitador da efetividade da Lei. Como principal conclusão, verificámos que existem fortes indícios de que o compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens seja relevante para o alcance de uma representação mais equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa em Portugal.

Palavras-chave: igualdade de género, segregação sexual vertical, compromisso estratégico empresarial, empresas cotadas em bolsa.

Abstract

Vertical sexual segregation, defined as the under-representation of women in senior management positions in organizations is a widely documented phenomenon in the literature on gender and organizations. The causes are attributed to several structural factors, such as gender stereotypes, the roles traditionally associated with men and women, as well as the dominant social representations attached to the ideal worker. (Acker, 1990; Crompton and Harris, 1998; Longarela, 2017; Dämmrich and Blossfeld, 2017). Overcoming this phenomenon would require a process of change aimed at integrating equality between women and men in organizations (Casaca and Lortie, 2018). This process should involve both the formal (e.g. strategic orientations and organizational policies) and informal dimensions (e.g. work routines and daily social interactions in organizations) (Ely and Meyerson, 2000). This study focuses on the first dimension, aiming to understand the importance of business strategic commitment to equality between women and men in overcoming the phenomenon of vertical sexual segregation. The motivation behind this work was the new normative framework in force in the country since January 2018, which determines a minimum representation for the underrepresented sex in the administrative and supervisory positions of the public sector and listed companies. The analysis will be focused on this last business segment. We seek to understand the extent to which the corporate strategic commitment to equality between women and men may be considered as an organizational facilitator antecedent in terms of the effectiveness of the law. The research undertaken has provided evidence that the strategic business commitment towards equality between women and men is relevant to the achievement of a more balanced representation of women and men in the governing bodies of listed companies in Portugal.

Keywords: Gender equality, vertical sexual segregation, corporate strategic commitment, stock-listed companies.

Índice

1. Introdução	1
2. Contextualização da Problemática.....	4
2.1. Enquadramento Teórico.....	4
2.1.1. Género e Organizações.....	4
2.1.2. Segregação Sexual Vertical.....	8
2.1.3. Género e Mudança Organizacional	11
2.2. A evolução do quadro normativo em Portugal	13
2.3. A evidência estatística como fundamento do novo quadro normativo	17
3. Opções Metodológicas	22
4. Análise e Discussão dos Resultados	26
4.1. O compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens: análise qualitativa	26
4.2. A relação entre compromisso estratégico empresarial e a representação de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas: análise quantitativa	32
5. Conclusões, Limitações e Recomendações Futuras	34

Anexo 1 – Documentos estratégicos recolhidos e utilizados na análise qualitativa

Anexo 2 - Quadro categórico da análise qualitativa

Anexo 3 – Análise de conteúdo textual no âmbito da análise qualitativa

Anexo 4 – Guião de variáveis da análise quantitativa

Anexo 5 – Matriz de variáveis da análise quantitativa

Índice de Figuras

Figura 1 - Percentagem de mulheres nos órgãos de decisão das maiores empresas cotadas em bolsa na Europa em 2003.....	18
Figura 2 - Evolução da percentagem de mulheres nos órgãos de decisão das maiores empresas cotadas em bolsa em Portugal desde 2003	19
Figura 3 - Percentagem de mulheres nos órgãos de decisão das maiores empresas cotadas em bolsa na Europa em 2019.....	20
Figura 4 - Evolução da percentagem de mulheres nos órgãos de decisão das maiores empresas cotadas em bolsa em Portugal desde 2012: desagregação por cargos executivos e não executivos.....	21
Figura 5 - Matriz de categorias (MAXQDA)	26
Figura 6 - Gráfico de dispersão (IBM SPSS Statistics).....	32
Figura 7 - Análise de correlação (IBM SPSS Statistic).....	33

1. Introdução

O presente trabalho surge no âmbito da unidade curricular de Dissertação de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade de Lisboa. A problemática do estudo prende-se com a importância do compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens enquanto antecedente facilitador de um maior equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa, em Portugal. A análise empírica desenvolvida enquadra-se no planeamento das atividades de investigação como bolseiro da Fundação para a Ciência e Tecnologia, no âmbito do Projeto “Mulheres nos Órgãos de Gestão das Empresas: Uma Abordagem Integrada¹”.

O estudo é motivado pelo novo enquadramento normativo em vigor no país. Em 1 de agosto de 2017 foi aprovada a Lei n.º 62/2017², com o objetivo de contrariar o fenómeno da sub-representação de mulheres em cargos de governo das entidades empresariais, em Portugal. Esta Lei fixou um novo regime legal, através do estabelecimento de uma representação mínima de pessoas do sexo sub-representado para os cargos de administração e de fiscalização do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. Optou-se, neste trabalho, por circunscrever a análise a este último segmento empresarial. A vigência deste novo instrumento legal confere particular relevância à presente investigação, na medida em que nos propomos compreender em que medida o compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens pode ser um antecedente organizacional facilitador da efetividade da Lei. Por compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens entende-se o compromisso formalmente explicitado em documentos utilizados para comunicar a estratégia das empresas.

A segregação sexual vertical, entendida como a sub-representação de mulheres em cargos de direção é um fenómeno amplamente documentado na literatura sobre género e organizações. As causas são atribuídas a diversos fatores estruturais como, por exemplo,

¹ Projeto: Women on Boards: An Integrative Approach/ Mulheres nos Órgãos de Gestão das Empresas: Uma Abordagem Integrada” (Refº PTDC/SOC-ASO/29895/2017), financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia e pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) através de fundos nacionais (PIDDAC) e acolhido institucionalmente pelo SOCIUS-CSG/ISEG-ULisboa.

² A Lei n.º 62/2017 pode ser consultada em: <https://dre.pt/home/-/dre/107791612/details/maximized> [Data de acesso: 18/02/2019].

os estereótipos de género, os papéis tradicionalmente associados aos homens e às mulheres, as representações sociais dominantes nas organizações acerca do perfil de trabalhador ideal e as estruturas e culturas de dominação masculina (Acker, 1990; Crompton e Harris, 1998; Longarela, 2017; Dämmrich e Blossfeld, 2017).

Há um amplo consenso na literatura de que a implementação de medidas que visem a promoção da igualdade entre mulheres e homens nas organizações exige a realização de um processo de mudança planeado, integrado e sistémico (Eriksson-Zetterquist e Renemark, 2016; Casaca e Lortie, 2018), que extravase o mero compromisso formal com a igualdade de género. Esse processo deve envolver tanto a dimensão formal (e.g. orientações estratégicas e políticas organizacionais) como a informal (e.g., rotinas de trabalho e interações sociais presentes no quotidiano das organizações (Ely e Meyerson, 2000)). O presente estudo foca-se, porém, na primeira dimensão, visando compreender a importância do compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens na superação do fenómeno da segregação sexual vertical.

Para esse fim, definiu-se a seguinte questão central de investigação:

- O compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens é relevante para que seja alcançada uma representação mais equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo nas empresas cotadas em bolsa em Portugal?

De forma a dar resposta à questão orientadora de fundo, definiram-se mais três questões de investigação:

- O compromisso com a igualdade entre mulheres e homens está explicitado nos documentos estratégicos das empresas cotadas em bolsa em Portugal? Se sim, que sentidos assume?
- Existe uma relação positiva entre um maior compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens e uma representação mais equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo nas empresas cotadas em bolsa em Portugal?

O trabalho inicia-se com um enquadramento teórico, fundamentado em literatura sobre género, organizações e mudança organizacional, seguindo-se um enquadramento normativo, baseado na sistematização das medidas legislativas adotadas em Portugal na

tentativa de contrariar o fenómeno da segregação sexual vertical. A parte empírica é dedicada, num primeiro momento, à explicitação das opções metodológicas, passando depois à análise e discussão dos resultados. O trabalho termina com a apresentação das principais conclusões, das limitações do mesmo e de possíveis recomendações de aprofundamento para análises futuras.

2. Contextualização da Problemática

2.1. Enquadramento Teórico

2.1.1. Género e Organizações

O corpo teórico que tem integrado uma perspetiva de género nos estudos sobre as organizações tem evoluído progressivamente desde os anos 60 do século passado, nomeadamente devido a contribuições de investigadoras feministas que procuraram visitar as teorias organizacionais com o objetivo de compreender a influência exercida pelo género nas estruturas e dinâmicas das organizações.

Uma das primeiras autoras de referência foi Rasabeth M. Kanter que, em finais da década de 70, procurou explicar as experiências negativas das mulheres em contexto de minoria no trabalho devido à sua sub-representação numérica. Através da sua análise, concluiu que a porção numérica de pessoas de categorias sociais diferentes inseridas num grupo tem consequências naquilo que são as interações, as dinâmicas e os processos deste. Numa das suas publicações, Kanter (1977) explica que para os grupos “distorcidos” (skewed groups), onde existe uma preponderância de uma das categorias em função da outra (proporção aproximada de 85:15), as pessoas pertencentes à categoria social dominante controlam o grupo e a sua cultura, enquanto que as restantes que pertencem à categoria social sub-representada encontram-se em desvantagem. A estas últimas, a autora designa de “tokens” (mulheres-símbolo³) e afirma que, enquanto membros de uma categoria social minoritária, encontram-se sujeitas a três condições desvantajosas: a “visibilidade”, que decorre da sua singularidade e é desproporcional comparativamente com os membros da categoria social dominante; a “polarização”, que resulta do exacerbação das diferenças entre as categorias por parte dos membros da categoria social dominante, como forma de distanciamento das “tokens”; a “assimilação”, que advém da distorção dos atributos verdadeiros das “tokens” de forma a ajustá-los aos atributos pré-concebidos associados à sua categoria social. Como consequência destes três fenómenos, as “tokens” estão sujeitas a uma maior pressão, a um maior isolamento e à expectativa de

³ Tradução encontrada na literatura consultada (Santos e Amâncio, 2014).

que se expressem e atuem de acordo com os estereótipos associados à sua categoria social (Kanter, 1977).

Apesar de no estudo que deu origem à publicação Kanter ter analisado apenas mulheres em contexto de minoria, a autora considerou que os mesmos fenómenos se podiam generalizar a qualquer categoria social que se encontrasse proporcionalmente sub-representada em grupos sociais. Mais tarde, esta generalização foi criticada por diversos/as autores/as que concluíram, nas suas investigações subsequentes, que as condições identificadas pela autora só se verificavam em determinados contextos e grupos dominados. Quando são os homens o grupo minoritário, por exemplo, estes tendem a não experienciar as condições desvantajosas identificadas no caso das mulheres. Assim, a proporção numérica, por si só, é insuficiente para explicar as experiências negativas vividas pelas mulheres em contextos de sobre-minoria, revelando a importância da influência do género nas dinâmicas organizacionais, nos comportamentos dos grupos e nas relações interpessoais. Como referem Santos e Amâncio:

“alguns autores e autoras que se debruçaram sobre esta questão imediatamente após o trabalho de Kanter (...) começaram por não se aperceber verdadeiramente da complexidade do fenómeno, sugerindo também a proporção para o explicar (...), rapidamente se aperceberam de que era limitado recorrer somente a esta variável, salientando, por exemplo, a relevância (...) do género” (2014, p.708).

Mais tarde, na década de 90, surgiu um dos mais importantes contributos para o debate científico: o entendimento de que organizações são “gendered”, com os trabalhos de Joan Acker e de outros que se lhe seguiram. O género passou então a ser entendido como uma dimensão intrínseca às organizações, aos grupos e aos indivíduos. Numa publicação de referência, Acker (1990) refere que as organizações são tradicionalmente teorizadas como sendo neutras do ponto de vista do género e desprovidas de sexualidade. Essa visão, porém, “disfarça” a existência do género nas organizações, sendo que as estruturas organizacionais são conceptualizadas de modo abstrato e pressupõem a existência de um trabalhador universal e assexuado: “Na lógica organizacional, tanto os postos de trabalho como as hierarquias são categorias abstratas que não possuem ocupantes, nem corpos humanos, nem género (...) a preencher o trabalho abstrato está um trabalhador sem corpo que existe apenas para o trabalho” (Adaptado⁴ de Acker, 1990,

⁴ Tradução nossa (opção que tomamos em todas as referências de outra língua ou ainda não traduzidas).

p.149). A autora argumenta que, ao contrário desta visão, as organizações são genderizadas (gendered), ou seja, têm refletida a “marca” do gênero, evidenciada na forma diferenciada como homens e mulheres são afetados/as pelas políticas, práticas e normas organizacionais e de gestão. A seu ver, as organizações foram majoritariamente conceptualizadas, desenhadas e controladas por homens ao longo da história e, por este motivo, verifica-se uma tendência para que as dimensões tradicionalmente associadas aos mesmos sejam particularmente valorizadas: “o trabalhador neutro que ocupa o posto de trabalho abstrato é [na verdade] um trabalhador do sexo masculino, cuja vida está centrada no seu emprego a tempo inteiro, ao longo da vida, enquanto a sua mulher assegura as suas necessidades pessoais e dos seus filhos” (Adaptado de Acker, 1990, p.149).

Para a autora, o gênero encontra-se “incrustado” em todos os níveis da organização, desde a sua conceção, à cultura organizacional, passando pelas práticas e processos organizacionais. Os/as próprios/as trabalhadores/as são influenciados pelo gênero, o que se reflete na forma como gerem as suas identidades e agem dentro e fora das organizações (Monteiro e Ferreira, 2013; Casaca e Lortie, 2018). O gênero está incrustado nas estruturas sociais e nas organizações de trabalho, moldando as oportunidades, condições e trajetórias de vida dos indivíduos. Acker (1990) identifica um conjunto de processos interativos que ocorrem nas organizações e que têm a “marca” do gênero.

Em primeiro lugar, o gênero está incrustado na divisão do trabalho, nas estruturas de poder e nos comportamentos tidos como socialmente aceitáveis. O documentado fenómeno da sub-representação de mulheres em cargos de direção e de liderança nas organizações constitui uma evidência empírica da existência destas divisões, particularmente ao nível da distribuição assimétrica do poder entre mulheres e homens nas organizações (Dämmrich e Blossfeld, 2017). Em segundo lugar, os símbolos e as imagens expressam e reforçam essas divisões. De acordo com Lipman-Blumen (1992), a imagem associada ao líder de topo das organizações reflete as características tradicionalmente associadas aos homens e expressa o “ideal da masculinidade” - como, por exemplo, a racionalidade, a capacidade de resiliência individual, a crença nas próprias capacidades, o poder e a competição. Por outro lado, as características de um estilo mais “relacional”, tradicionalmente associado às mulheres, não surgem representadas em imagens associadas a cargos de poder, mas sim a cargos de subordinação. Em terceiro

lugar, as interações entre homens e mulheres, homens e homens, mulheres e mulheres, assim como todos os padrões de dominação e submissão que são reproduzidos durante as mesmas. A desigualdade de género reflete-se em interações tão simples como sejam as conversas do quotidiano, a frequência de interrupções e a definição de tópicos de conversa. Podemos perceber, assim, que alguns comportamentos descritos como “mansplaining” se incluem nesta dimensão. Trata-se de situações em que um homem explica algo de forma confiante, condescendente e simplista a uma mulher, assumindo uma posição de especialista e desconsiderando o conhecimento da mesma ou o facto de ela ter avançado com a ideia primeiramente. Trata-se de um exemplo que evidencia, portanto, a influência do género e a assimetria de poder, nele implicada, nas interações estabelecidas entre os indivíduos (Bridges, 2017). A este propósito, Frye refere: “(...) a maneira como agimos como mulheres e homens, e a maneira como agimos em relação a mulheres e homens, moldam os nossos corpos e as nossas mentes para a forma de subordinação e dominação. Nós tornamo-nos no que praticamos ser” (Adaptado de Frye, 1983, p.34). Por último, os processos, a construção, a gestão e o desenvolvimento das identidades pessoais em função do género determinam e moldam as preferências de homens e mulheres em relação a atividades profissionais, à linguagem utilizada e à aparência desejada. Um dos exemplos que melhor reflete a consequência destes processos prende-se com as opções formativas e profissionais de mulheres e homens, que também contribuem para o fenómeno da segregação sexual horizontal – ou seja, para a concentração de mulheres e homens em setores de atividade e profissões tradicionalmente tipificadas como femininas e masculinas, respetivamente (Casaca e Lortie, 2018). De acordo com Sinclair, Nilsson e Cederskär (2019), as mulheres e os homens evitam profissões tradicionalmente associadas ao sexo oposto. Os autores/as explicam que os indivíduos começam a gerir as suas identidades e a desenvolver as suas preferências de educação (e mais tarde de trabalho) desde crianças (seis a oito anos) com base nos papéis tradicionalmente associados a cada um dos sexos.

Neste sentido, a literatura tem vindo a reconhecer que as organizações não só não são neutras no que diz respeito ao género, como são verdadeiras “fábricas de género” (Calás, Smircich e Holvino, 2014, p.27), isto é, espaços onde o género é construído pelos atores sociais: as mulheres e os homens (Casaca e Lortie, 2018).

2.1.2. Segregação Sexual Vertical

A segregação sexual é um fenómeno amplamente documentado na literatura sobre género, mercado de trabalho e organizações. Foi utilizado pela primeira vez em finais da década de 70 do século XX por Cathrine Hakim (1979). A sua dimensão vertical caracteriza-se pelo domínio dos homens, no que diz respeito à sua representatividade, em lugares de maior poder económico e político nas organizações, contrariamente às mulheres, que se encontram sub-representadas nessas posições (Longarela, 2017).

Para que se possa compreender a segregação sexual vertical, importa, em primeiro lugar, aprofundar a argumentação das teorias individualistas, sociais/institucionais e estruturalistas na tentativa de explicar a existência e a persistência deste fenómeno e de outros associados às desigualdades de género nas organizações e na sociedade.

As abordagens individualistas procuram explicar as desigualdades de género, particularmente, a sub-representação de mulheres nos lugares de topo das organizações, colocando a tónica nas diferenças de comportamentos e de preferências entre mulheres e homens em relação ao trabalho remunerado (Santos, 2010; Casaca e Lortie, 2018). Segundo esta linha de pensamento, “os homens continuarão a superar numericamente as mulheres em cargos de topo, simplesmente porque eles tentam obtê-los mais arduamente. A maioria das mulheres trabalhadoras procura um grau elevado de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, certamente mais do que os homens o fazem. As mulheres são mais propensas a pedir menos horas de trabalho do que a pedir uma maior remuneração ou uma promoção” (Adaptado de Hakim, 2006, p.290). Outra questão explorada nestas abordagens é a diferença em termos de ambição e confiança entre mulheres e homens, que vários/as autores/as sublinham: a seu ver, as mulheres possuem menores níveis de autoestima em comparação com os seus pares do sexo oposto, com consequências para a sua competitividade e capacidade de alcançar lugares estratégicos e mais bem pagos nas organizações (Carlin, Gelb, Belinne e Ramchand, 2018).

No entanto, apesar da importância destes estudos, uma das principais críticas apontada às abordagens individualistas é a não consideração da importância dos fatores de ordem estrutural e institucional (explicados pelas abordagens sociais/institucionais) no que diz respeito ao desenvolvimento das oportunidades de vida e das identidades das mulheres e dos homens, incluindo das suas preferências e opções no domínio do trabalho

remunerado e da família (Crompton e Harris, 1998; McRae, 2003). A este propósito, Crompton e Harris referem que “o comportamento das mulheres no trabalho é um reflexo da forma como as mesmas constroem ativamente as suas biografias de vida profissional em termos das oportunidades e constrangimentos que lhes foram sendo apresentados historicamente” (Adaptado de Crompton e Harris, 1998, p.119). Uma outra evidência que não é explorada nestas abordagens, por exemplo, é a de que na maior parte das sociedades contemporâneas são as mulheres que continuam a assumir maioritariamente as responsabilidades do trabalho doméstico e de cuidado de pessoas dependentes (crianças e/ou pessoas idosas) devido à normatividade social, às representações sociais dominantes associadas ao género e ao papel tradicionalmente associado às mulheres. Com efeito, esta dupla jornada de trabalho remunerado e não remunerado acaba por mediar as escolhas das mulheres no sentido de garantirem um maior equilíbrio entre a sua vida profissional e familiar (Dämmrich e Blossfeld, 2017). Fatores institucionais são igualmente relevantes, como é o caso do enquadramento em cada sociedade em matéria de políticas públicas promotoras da igualdade entre mulheres e homens e da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, assim como o quão o contexto societal é (ou não) favorável à efetividade da igualdade entre mulheres e homens. A este respeito, Humbert, Kelan e Clayton-Hathway (2019) concluíram que aqueles países que melhores resultados estão a obter na promoção do equilíbrio entre mulheres e homens nos lugares de administração das empresas são aqueles onde foi implementada legislação nesse sentido (vulgo “quotas”), associada a sanções severas em caso de incumprimento, e a um contexto social mais favorável à igualdade de papéis sociais de mulheres e homens. O papel dos atores é também tido particularmente relevante, designadamente daqueles que mais diretamente intervêm no mercado de trabalho (Seierstad et al., 2017).

Portanto, estas abordagens distanciam-se das individualistas, atendendo aos fatores estruturais que contribuem para as desigualdades de género. A este respeito, é importante recordar o pensamento de Joan Acker (1990) acerca da dimensão genderizada das organizações. Incluem-se também aqui as teorias que, na explicação do fenómeno da segregação sexual vertical, elucidam sobre o peso da existência de culturas baseadas em estereótipos de género, a influência dos papéis tradicionalmente associados a homens e mulheres, as representações sociais dominantes acerca do perfil de trabalhador ideal e os processos de socialização marcados pelo género na formação das identidades individuais. (Acker, 1990; Crompton e Harris, 1998; Dämmrich e Blossfeld, 2017).

A metáfora que mais tem sido utilizada para descrever o fenómeno da segregação sexual vertical é denominada de “teto de vidro” e procura explicar a existência de obstáculos organizacionais “invisíveis” que impedem as mulheres de alcançar posições de topo nas organizações. As mulheres aproximam-se destas posições, mas raramente as conseguem ocupar, mesmo que sejam mais qualificadas que os homens (Soleymanpour Omran, Alizadeh e Esmaeeli, 2015; Casaca e Lortie, 2018). Vários/as autores/as estudaram os diversos impactos deste fenómeno e muitos/as concluíram que, logo após a entrada (contratação) para as organizações, tanto as mulheres como os homens tendem a progredir para diferentes cargos na organização; à medida que vão subindo na hierarquia organizacional, a progressão das mulheres sofre um decréscimo acentuado devido a obstáculos estruturais e outros mecanismos “invisíveis” de discriminação indireta, contrariamente aos homens, que mais facilmente ascendem aos cargos cimeiros: “Tomada de forma literal, a metáfora do teto de vidro implica a existência de uma barreira impermeável que bloqueia a mobilidade vertical das mulheres: abaixo desta barreira, as mulheres conseguem ser promovidas; Acima desta barreira, elas não são [promovidas]” (Adaptado de Baxter e Wright, 2000, p.276). Este fenómeno está igualmente patente nos setores de atividade tipificados como femininos e onde são os homens o grupo sobre-minoritário, como revisto e demonstrado por Santos e Amâncio (2014).

A superação das desigualdades entre homens e mulheres, em particular da segregação sexual vertical, afigura-se, portanto, um enorme desafio, considerando os inúmeros obstáculos existentes. Destes obstáculos, destacam-se os estereótipos de género que, de acordo com Casaca e Lortie (2018), afetam as autoperceções, os valores, as expetativas e as práticas sociais dos indivíduos. As autoras referem-se aos estereótipos de género como “generalizações preconcebidas e simplistas, profundamente enraizadas na sociedade, acerca da feminilidade e da masculinidade, das características, das capacidades, dos papéis sociais e das aspirações de mulheres e homens” (2018, p.19). Os estereótipos refletem os papéis e as características tradicionalmente associadas a cada um dos sexos: os homens são percecionados como líderes inatos, responsáveis pelo sustento familiar e orientados para o poder, a racionalidade, a assertividade e a dominação; as mulheres, por sua vez, são vistas essencialmente como cuidadoras e associadas a comportamentos de solidariedade, de gentileza, de afetuosidade e de sensibilidade (Lipman-Blumen, 1992; Casaca e Lortie, 2018). Sobre estas conceções estereotipadas, Eagly e Carli (2012) realçam que as características típicas do estereótipo masculino

coincidem com as características predominantemente associadas à liderança eficaz. Ao contrário, as características típicas do estereótipo feminino não correspondem ao perfil de liderança predominante. Esta realidade constitui uma evidência do “teto de vidro” e explica, em parte, as dificuldades de progressão de carreira e de ascensão a posições de liderança por parte das mulheres (Casaca e Lortie, 2018).

2.1.3. Género e Mudança Organizacional

De acordo com Steensen (2014), a estratégia organizacional reflete as intenções da organização e pode ser declarada por via de documentos estratégicos formais, isto é, planos, relatórios e políticas expressamente formuladas. Com efeito, a integração do compromisso com a igualdade de género na estratégia organizacional, declarada através destes documentos, pode ser entendida como uma intenção explícita de promover essa igualdade.

Em relação à gestão da mudança organizacional, esta pode ser: planeada, se for conduzida de forma gradual e contínua; e emergente, se for rápida, imprevisível e desencadeada sem um programa pré-estabelecido (Cunha e Rego, 2002; Liebhart e Garcia-Lorenzo, 2010). Por outro lado, pode também ser: multidimensional e sistémica, se implicar mudanças estruturais como, por exemplo, a revisão da estratégia organizacional, da missão, dos valores, das práticas organizacionais e dos comportamentos dos colaboradores/as; e unidimensional, se seguir uma abordagem relativamente mais linear e focada especificamente numa área de intervenção (Liebhart e Garcia-Lorenzo, 2010). Não existe consenso na literatura sobre qual a tipologia de mudança mais adequada, sendo que vários estudos apontam para uma taxa de insucesso entre 70% a 80% das iniciativas de mudança nas organizações (Burnes, 2005; Todnem, 2005). Não obstante a divergência que envolve esta temática, de acordo com Cunha e Rego (2002), a mudança planeada é a abordagem mais adotada pela gestão. Na perspetiva de Archibong et al. (2016), uma organização que possua processos da mudança estruturados (gestão planeada) e competências ao nível da gestão da mudança é capaz de obter bons resultados e dirigir adequadamente um processo de mudança.

A integração de uma perspectiva do género não é comum na literatura sobre a gestão da mudança organizacional (Casaca e Lortie, 2018). Existem autores/as, como Ely e Meyerson (2000), que apresentam propostas de intervenção com vista a uma gestão eficaz da mudança ao nível da igualdade de género nas organizações, seguindo a lógica de gestão de mudança planeada e multidimensional (Archibong et al., 2016). De acordo com Ely e Meyerson (2000), para que tal mudança tenha efeito é necessário desenvolver processos adequados que alcancem as políticas, práticas e rotinas da organização, dos grupos e dos indivíduos. Considerações relativas à igualdade de género devem estar, por isso, integradas em quatro categorias organizacionais: (1) políticas e procedimentos formais; (2) narrativas, retóricas, linguagem e outras expressões simbólicas; (3) normas, padrões de trabalho e práticas de trabalho; (4) padrões informais de interação social quotidiana.

De acordo com Eriksson-Zetterquist e Renemark (2016), as mudanças que visam a promoção da igualdade de género nas organizações possuem uma taxa de insucesso elevada, à semelhança de outros processos de mudança. Para os autores/as, este insucesso deve-se ao facto de as organizações realizarem alterações nas suas estruturas formais, comprometendo-se, por exemplo, com a igualdade de género ao nível estratégico; no entanto, tais alterações não são muitas vezes acompanhadas de mudanças ao nível dos padrões informais de trabalho e das interações sociais. Referem assim: “a igualdade de género tornou-se um elemento formalmente integrado em muitas organizações, mas não tanto nas suas práticas diárias. Como é conhecido de muitos outros estudos de mudança organizacional, uma mudança de estrutura não garante uma mudança de processos” (Eriksson-Zetterquist e Renemark, 2016, p.376). Os autores/as explicam que as organizações procuram seguir as principais tendências ou “modas” (fashion) nas suas respetivas áreas e, para esse fim, recorrem a alterações nas suas políticas e estruturas formais com o objetivo de espelhar essas tendências na sua imagem externa. Esta opção é a forma mais rápida de incluir novas tendências, considerando que as alterações formais são mais simples de concretizar, mas descuidam frequentemente a importância de gerar e institucionalizar alterações na cultura informal da organização. No entanto, as mudanças formais com vista a integrar ideias que estejam na “moda”, nomeadamente, o compromisso com a igualdade de género, constituem uma oportunidade para que sejam realizadas ações reais nesse sentido. Sucede que, de acordo com os autores/as, por norma, estas oportunidades não são devidamente aproveitadas. Com efeito, não existem garantias

que as organizações que integram a igualdade de género nas suas políticas formais e até mesmo nas suas estruturas possuam, efetivamente, essa igualdade ao nível das práticas sociais, dos padrões informais de trabalho e de interação social.

2.2. A evolução do quadro normativo em Portugal

Após a compreensão das diversas e complexas realidades onde residem e se desenvolvem as desigualdades entre mulheres e homens, assim como as mudanças necessárias para a superação destas, importa agora compreender especificamente a situação em Portugal relativamente à sua evolução legislativa no domínio da igualdade entre mulheres e homens, sem perder de vista o contexto social do país.

No que diz respeito à evolução normativa no domínio da igualdade de género, segundo Rêgo (2010), em Portugal, a igualdade entre mulheres e homens foi, pela primeira vez, consagrada como direito fundamental na Constituição Portuguesa de 1976, instituída após a revolução democrática de 25 de abril de 1974. No seu artigo 13.º, n.º 2⁵ pode ler-se “Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, (...)”. O reconhecimento da igualdade entre homens e mulheres como um direito constitucionalmente instituído desencadeou uma série de revisões nos domínios do Direito Civil, Penal e do Trabalho e apesar das resistências, estas alterações viabilizaram a integração de uma agenda de promoção dos direitos das mulheres no quadro político do país (Monteiro, 2010). A “reboque” destas revisões, em 1979 foi criada a denominada “Lei da Igualdade”⁶ (Decreto-Lei n.º 392/79, de 20 de setembro). O objetivo desta lei era claro: contribuir para a transposição da designada “igualdade formal” para uma efetiva “igualdade de facto” no universo dos direitos laborais. No seu preâmbulo pode ler-se: “Pelo presente diploma visa criar-se, por um lado, normas que definam o enquadramento legal adequado à transposição dos princípios constitucionais para a realidade do mundo e do direito laborais e, por outro lado, mecanismos de actuação que viabilizem a aplicação

⁵ A Constituição da República Portuguesa pode ser consultada em: <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/34520775/view> [Data de acesso: 10/06/2019].

⁶ O Decreto-Lei n.º 392/79 pode ser consultado em: http://cite.gov.pt/Legis_Nac/ArquivoLN/LeisArqLN/DL_392_79.htm [Data de acesso: 10/06/2019].

prática de tais normas e princípios”. O novo mecanismo previsto pela lei para tal viabilização foi designado de Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (doravante referida como CITE): “Caberá à Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego ir aperfeiçoando os conceitos de trabalho igual e de valor igual, (...) sem nunca perder de vista o objectivo final da real igualdade de facto entre homens e mulheres no que respeita à totalidade das condições materiais que rodeiam a prestação do trabalho”.

No período após a “Lei da Igualdade”, surgiram uma série de novos diplomas legislativos que reforçaram o quadro normativo relativo à igualdade de género a par com a conciliação trabalho-família. Deste período, destacam-se os seguintes: a revisão constitucional de 1982, que equiparou a paternidade à maternidade como valor social eminente; a revisão constitucional de 1997, que veio reforçar o papel proactivo do Estado no combate à discriminação em função do sexo; por último, a entrada em vigor do Código de Trabalho em 2003 e seu Regulamento/Complemento em 2004, onde passou a estar incluída toda a regulamentação sobre igualdade entre mulheres e homens no domínio laboral, inclusive a regulamentação da CITE (Rêgo, 2010), assim se mantendo até à versão presentemente em vigor.

Portugal conheceu, desde 1997, cinco Planos para a Igualdade entre Mulheres e Homens. Embora a sub-representação de mulheres nos processos de tomada de decisão esteja contemplado em vários destes documentos políticos de referência, a maior atenção recaiu sobre a promoção de um maior equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos colegiais representativos do poder político. É disso exemplo a Lei Orgânica n.º 3/2006⁷. Já no que diz respeito à promoção desse equilíbrio na esfera empresarial e económica o percurso terá sido ainda mais tardio, à semelhança da trajetória política emanada da União Europeia (Casaca, 2014, 2017).

Neste âmbito, a prioridade a partir da década de 2000 foi no sentido de envolver as empresas através de iniciativas de sensibilização e autorregulação. Como refere Casaca: “No caso do sector empresarial, foram tomadas algumas medidas adicionais, mas a preferência foi a adoção de soft laws” (2017, p.56). Esta opção política prevalecerá no país até à aprovação da atual Lei n.º 62/2017, não obstante o tema da possível adoção de medidas legislativas vinculativas para promover o equilíbrio entre mulheres e homens

⁷ A Lei Orgânica n.º 3/2006 pode ser consultada em: https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/540469/details/normal?p_p_auth=iQbKTYi7 [Data de acesso: 09/07/2019].

nos órgãos de decisão das empresas ter adquirido um visível impulso a partir de 2012, por ocasião da apresentação de uma proposta de diretiva europeia⁸ nesse sentido (Casaca 2014).

Retomando o percurso no país, do conjunto de medidas “soft” destacam-se as seguintes: o prémio “Igualdade é Qualidade” entregue pela CITE, em parceria com a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG), desde 2000, como forma de reconhecimento das empresas promotoras da igualdade de género no local de trabalho; a Resolução de Conselho de Ministros n.º 49/2007⁹, que refere um conjunto de princípios de bom governo, nomeadamente a adoção de planos para a igualdade (de género) pelas empresas do setor público empresarial; a Resolução de Conselho de Ministros n.º 70/2008¹⁰, que destaca a importância dos recursos humanos nas empresas do setor público empresarial no que diz respeito à definição de políticas e práticas promotoras da igualdade de género; a Resolução de Conselho de Ministros n.º 19/2012¹¹, que veio estabelecer a obrigatoriedade da adoção de planos para a igualdade (de género) pelas empresas do setor público empresarial; no caso das empresas cotadas em bolsa, pela primeira vez, há uma recomendação nesse sentido; o Decreto Lei n.º 133/2013¹², que instituiu a obrigatoriedade da presença plural de mulheres e homens nos órgãos de administração e fiscalização nas empresas do setor público empresarial e a definição de objetivos específicos de promoção da igualdade de género; por último, o Decreto Lei n.º 67/2013¹³, que veio determinar a alternância de género [SIC] aquando a nomeação do/a presidente do conselho de administração e a representação mínima de 33% de cada sexo no momento de designação dos respetivos vogais para as das entidades administrativas independentes com funções de regulação da atividade económica dos setores privado, público e cooperativo (Casaca,

⁸ Proposta que previa “um objetivo de 40% de presença do sexo menos representado entre os/as administradores/as não-executivos/as das 29 empresas cotadas em bolsa (aquelas com mais de 250 empregados/as e um volume de negócios mundial superior a 50 milhões de Euros), a alcançar até 2020. No caso do setor empresarial do Estado, o mesmo objetivo deverá ser alcançado mais precocemente (dois anos antes)” (Casaca, 2015, p.14).

⁹ A Resolução de Conselho de Ministros n.º 49/2007 pode ser consultada em:

<https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/520247/details/maximized> [Data de acesso: 16/06/2019].

¹⁰ A Resolução de Conselho de Ministros n.º 70/2008 pode ser consultada em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/249856/details/maximized?dreId=128642> [Data de acesso: 16/06/2019].

¹¹ A Resolução de Conselho de Ministros n.º 19/2012 pode ser consultada em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/542375/details/maximized> [Data de acesso: 16/06/2019].

¹² O Decreto Lei n.º 133/2013 pode ser consultado em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/500215/details/normal?q=Decreto+n.%C2%BA%20133%2F2013%2C%20de+3+de+outubro> [Data de acesso: 16/06/2019].

¹³ O Decreto Lei n.º 67/2013 pode ser consultado em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/499499/details/maximized> [Data de acesso: 16/06/2019].

2017). Para além destes, o Decreto-Lei n.º 157/2014, n.º 6, art. 30.^{o14} fazia referência aos órgãos de administração e fiscalização das instituições de crédito e das sociedades financeiras, determinando que: “A política interna de seleção e avaliação dos membros dos órgãos de administração e fiscalização deve promover a diversidade de qualificações e competências necessárias para o exercício da função, fixando objetivos para a representação de homens e mulheres e concebendo uma política destinada a aumentar o número de pessoas do género sub-representado com vista a atingir os referidos objetivos.” O Decreto-Lei n.º 159/2014, n.º 3, art. 17.^{o15} estabelecia que: “A maior representatividade de mulheres nos órgãos de direção, de administração e de gestão e a maior igualdade salarial entre mulheres e homens que desempenham as mesmas ou idênticas funções, na entidade candidata, são ponderadas para efeitos de desempate entre candidaturas aos fundos da política de coesão, quando aplicável”.

Em março de 2015, o Governo de Portugal, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-A/2015¹⁶, reconheceu que os esforços normativos na tentativa de promover a igualdade de género e contrariar o fenómeno da segregação sexual vertical no país, não teriam sido suficientes. No referido documento, pode ler-se: “(...) a presença de mulheres nos conselhos de administração é, ainda, apesar da ligeira melhoria verificada, muito baixa, designadamente face à média europeia, desde logo tendo em conta a forte participação das mulheres no mercado de trabalho em Portugal, e o facto de constituírem a maioria da população com habilitação superior. Sem ignorar os progressos alcançados, não pode também deixar de sublinhar-se a sua insuficiência face aos parâmetros que o país pretende atingir. As referidas desigualdades apresentam uma natureza histórica e estrutural, pelo que o esforço para as contrariar pressupõe uma atitude permanentemente ativa na adoção de novas medidas concretas que contribuam, de forma progressiva, para uma efetiva igualdade entre homens e mulheres nas diversas dimensões do mercado de trabalho”. No mesmo documento, o Governo estabeleceu uma meta temporal para que fosse alcançada uma representação mínima de 30% de cada sexo nos conselhos de administração nas empresas cotadas em bolsa, caso contrário, abrir-se-ia a

¹⁴ O Decreto-Lei n.º 157/2014 pode ser consultado em:

http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?tabela=leis&nid=2229&pagina=1&ficha=1 [Data de acesso: 09/07/2019].

¹⁵ O Decreto-Lei n.º 159/2014 pode ser consultado em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/58605739/details/maximized> [Data de acesso: 09/07/2019].

¹⁶ A Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-A/2015 pode ser consultada em: https://dre.pt/home/-/dre/66689598/details/maximized?p_auth=jMmNC35f [Data de acesso: 16/06/2019].

possibilidade desenvolver legislação de natureza vinculativa. No seguimento desta Resolução, em junho do mesmo ano, 13 das 43 empresas cotadas em bolsa assinaram um compromisso com o Governo de Portugal no sentido de atingirem os limiares mínimos de representação de cada sexo nos seus órgãos de gestão (Casaca, 2017).

Em 2017, foi aprovada a Lei n.º 62/2017, tendo entrado em vigor no dia 1 de janeiro de 2018. Ficou assim estabelecida a obrigatoriedade de adoção de um regime de representação equilibrada entre homens e mulheres nos órgãos de administração e fiscalização das empresas cotadas em bolsa e das empresas do setor público empresarial. Este novo regime legal prevê o estabelecimento de uma representação mínima do sexo sub-representado nos órgãos de governo das empresas-alvo. No que diz respeito às empresas cotadas em bolsa, a Lei determina que “a proporção de pessoas de cada sexo designadas de novo para cada órgão de administração e de fiscalização de cada empresa não pode ser inferior a 20 %, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2018, e a 33,3 %, a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2020”. A Lei prevê ainda sanções em casos de incumprimento dos limiares mínimos definidos e, para além disso, estabelece a obrigatoriedade da adoção de planos para a igualdade (de género) pelas empresas-alvo, assim como a sua publicação nos respetivos sítios da Internet.

Este novo quadro normativo teve como fundamentação a evidência estatística da baixa representação de mulheres na liderança das empresas-alvo, em particular nas cotadas em bolsa (como daremos conta no próximo capítulo).

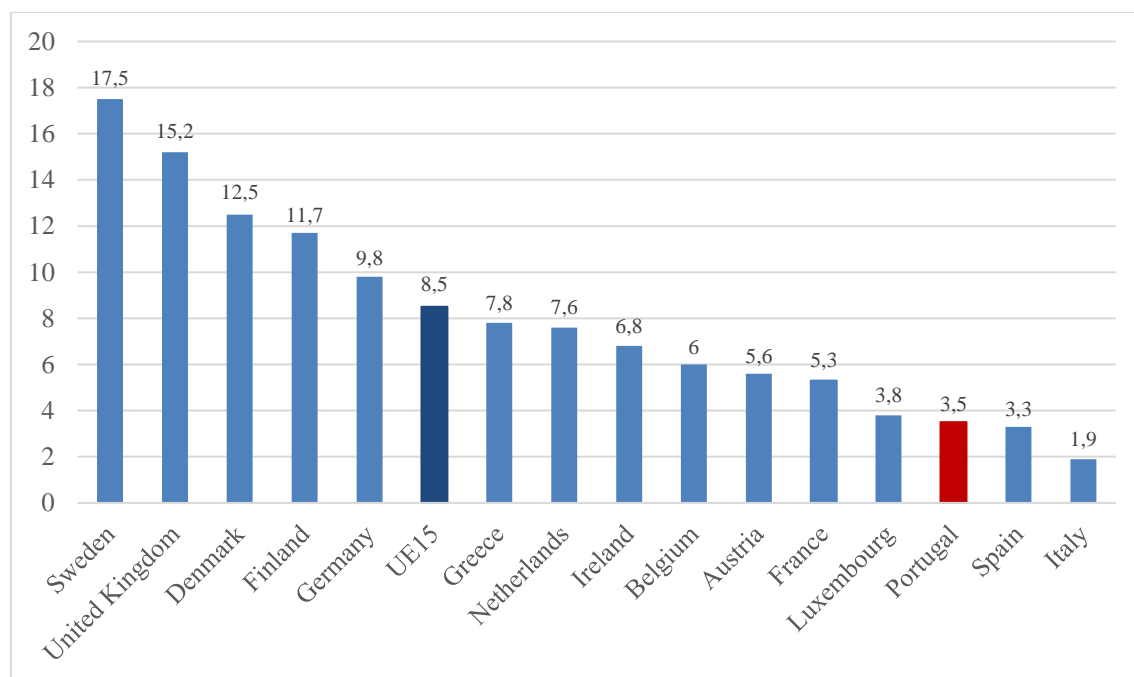
2.3. A evidência estatística como fundamento do novo quadro normativo

De acordo com os dados do INE (2018), Portugal é um país com uma população residente estimada de cerca de dez milhões de pessoas, sendo que mais de metade (53%) destas são mulheres. Para além disso, as mulheres constituem perto de metade (49%) da população empregada no país (INE, 2019). De acordo com Casaca (2019), a taxa de emprego das mulheres em Portugal tem sido tradicionalmente elevada comparativamente com os restantes países da União Europeia (doravante referida como UE), situando-se,

em 2018, em 66,9% e 63,3%, respetivamente. Além disso, as mulheres portuguesas tendem a não abandonar o seu trajeto profissional após a maternidade. No entanto, apesar da participação elevada das mulheres no mercado de trabalho e da sobre-escolarização em relação aos homens, a realidade laboral portuguesa continua a caracterizar-se pela existência de profundas desigualdades de género, que se refletem na segregação sexual vertical e horizontal, na maior vulnerabilidade das mulheres a postos de trabalho mais precários, a menores perspetivas de evolução de carreira e a salários mais baixos.

Quanto à representação de mulheres e homens nos lugares de direção de topo das empresas, importa reter que apenas existem estatísticas comparáveis, para a União Europeia, relativamente às maiores empresas cotadas em bolsa e desde o ano de 2003. Nesse ano, Portugal situava-se entre os três países com o maior desequilíbrio entre homens e mulheres nos lugares cimeiros das referidas empresas (ver Figura 1).

Figura 1 - Percentagem de mulheres nos órgãos de decisão das maiores empresas cotadas em bolsa na Europa em 2003¹⁷

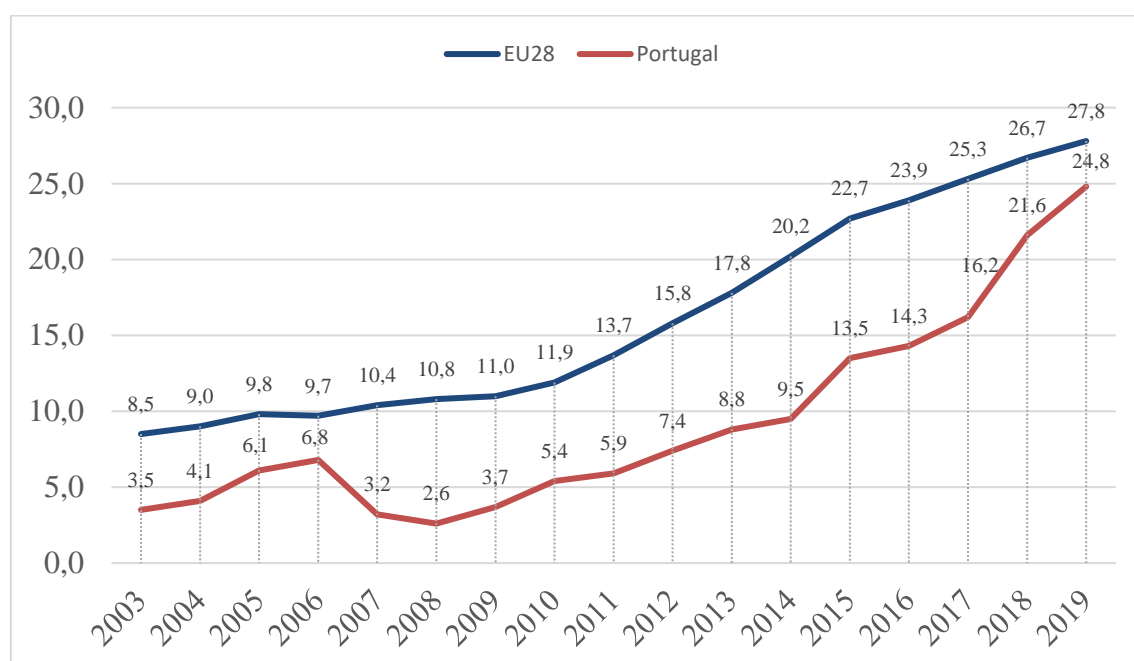


Fonte: EIGE (2019) [em linha] disponível em: https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm/bar [consultado em 30/07/2019]

¹⁷ Recorde-se que, à época, a UE integrava 15 países.

Relativamente ao período em que a preferência política foi a adoção de medidas “soft” com o objetivo de contrariar o fenómeno da segregação sexual vertical, a percentagem de mulheres nos órgãos de governo das maiores empresas cotadas em bolsa em Portugal aumentou relativamente depois de 2012, mas manteve-se distante em relação à média da União Europeia (ver Figura 2).

Figura 2 - Evolução da percentagem de mulheres nos órgãos de decisão¹⁸ das maiores empresas cotadas em bolsa em Portugal desde 2003



Fonte: EIGE (2019) [em linha] disponível em: https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm/line [consultado em 30/07/2019]

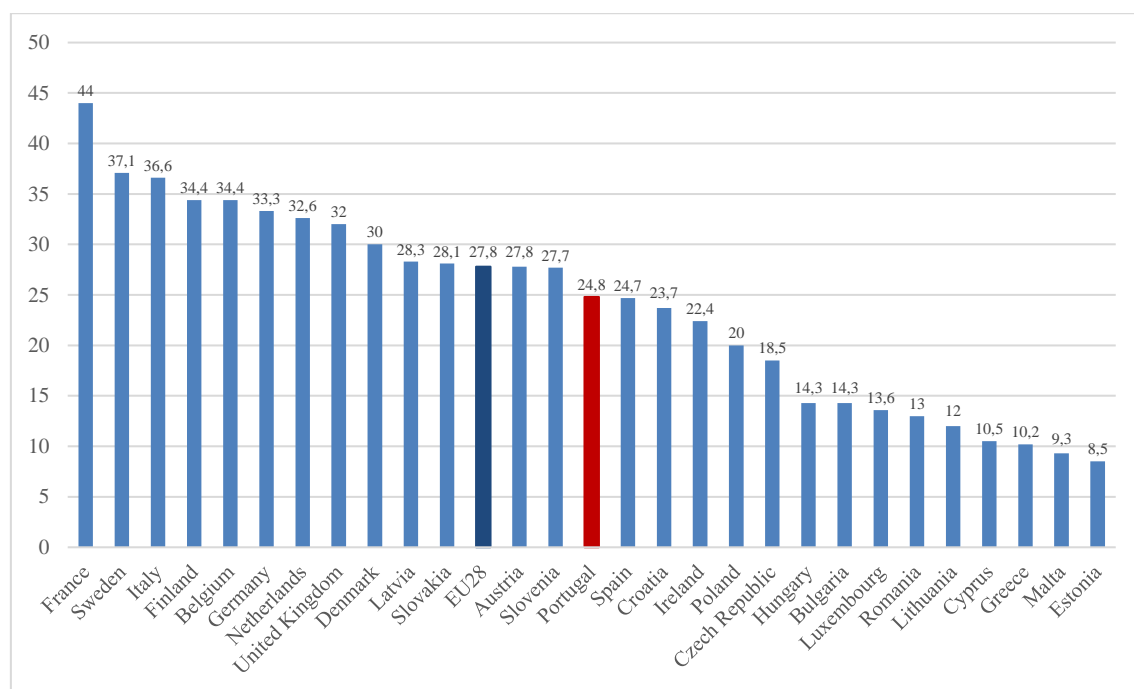
De acordo com a Figura 2, o valor relativo à percentagem de mulheres nos órgãos de decisão das maiores empresas cotadas em bolsa em 2017 não era animador, fixando-se nos 16,2%, menos 9,1 pontos percentuais que a média da UE. Em 2018 este valor subiu para 21,6%, coincidindo com a entrada em vigor da Lei n.º 62/2017. Ainda assim, atualmente Portugal ainda apresenta um valor abaixo da média da UE (EIGE, 2019).

Ainda em jeito de contextualização, importa referir que a percentagem média de mulheres nos órgãos de decisão das maiores empresas cotadas em bolsa na União Europeia está fixada em 27,8%, valor visivelmente inferior a 40% (valor de referência

¹⁸ Órgãos de administração.

que estabelece o limiar de paridade) (Conselho da Europa, 2003). Apenas em França (um dos primeiros países da UE a implementar medidas legislativas vinculativas, em 2011) o valor supera esse limiar (44%). Não obstante o progresso positivo realizado nos últimos anos, a Figura infra evidencia a sub-representação de mulheres em cargos de gestão de topo das empresas que ainda se verifica nos países da EU (EIGE, 2019).

Figura 3 - Percentagem de mulheres nos órgãos de decisão das maiores empresas cotadas em bolsa na Europa em 2019

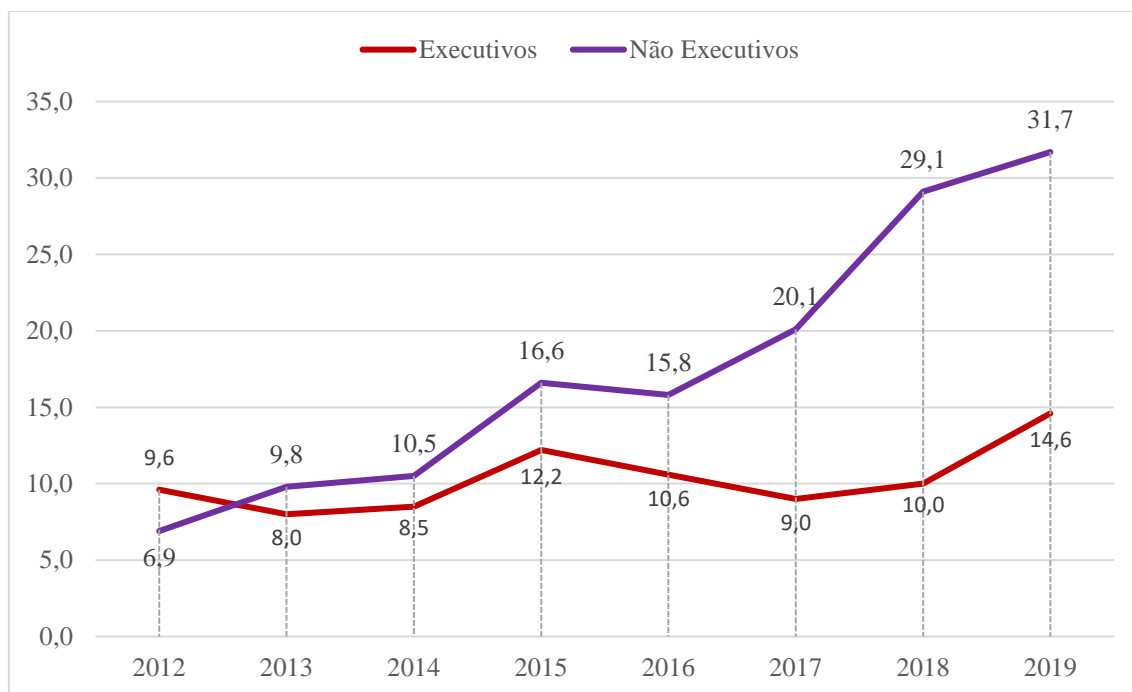


Fonte: EIGE (2019) [em linha] disponível em: https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm/bar [consultado em 30/07/2019]

É nos países onde existe legislação vinculativa (vulgo “quotas”) em que o desequilíbrio numérico entre homens e mulheres mais tem sido contrariado (Humbert, Kelan e Clayton-Hathway, 2019). Destes, destacam-se a França, a Suécia e a Itália como os países com uma representação mais equilibrada de mulheres e homens ao nível dos órgãos de governo das maiores empresas cotadas em bolsa. Por outro lado, a Estónia, a Malta e a Grécia são os países em que se verifica uma maior assimetria relativamente a este indicador (ver Figura 3).

Retomando o foco em Portugal, é possível desagregar os valores relativos à evolução da percentagem de mulheres nos órgãos de decisão das maiores empresas cotadas em bolsa, desde 2012, por cargos executivos e não executivos (ver Figura 4).

Figura 4 - Evolução da percentagem de mulheres nos órgãos de decisão das maiores empresas cotadas em bolsa em Portugal desde 2012: desagregação por cargos executivos e não executivos.



Fonte: EIGE (2019) [em linha] disponível em: https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compex/line [consultado em 30/07/2019]

De acordo com a Figura 4, verificamos que, em Portugal, a entrada de mulheres para estes órgãos tem sido, sobretudo, no sentido de integrarem cargos com funções não executivas.

3. Opções Metodológicas

Depois da recolha de dados estatísticos secundários e da respetiva análise descritiva (capítulo 2.3.), procedemos ao desenvolvimento do trabalho empírico exigido pelas questões de investigação previamente delineadas. Para tal, seguiu-se uma abordagem metodológica mista, ou seja, qualitativa e quantitativa.

A análise qualitativa foi desenvolvida com o objetivo de responder à primeira questão de investigação: o compromisso com a igualdade entre mulheres e homens está expresso nos documentos estratégicos das empresas cotadas em bolsa em Portugal? E, se sim, que sentidos assume?

Num primeiro momento, procurou-se reunir um conjunto de documentos estratégicos, relativos às 42 empresas cotadas em bolsa (universo), para o ano de 2017¹⁹, através de uma pesquisa nos *websites* das empresas cotadas em bolsa em Portugal. Realizada esta pesquisa, foi possível recolher um total de trinta e sete documentos públicos e oficiais (relatórios de sustentabilidade e códigos de ética) (consultar Anexo 1).

De acordo com Flick, von Kardoff e Steinke (2004), os documentos são considerados artefactos das organizações e podem existir na forma de notas, contratos, relatórios, certificados, entre outros. Os autores/as consideram que os “documentos oficiais (...) funcionam como traços institucionalizados, o que significa que podem ser utilizados de forma legítima para retirar conclusões sobre as atividades, intenções e ideias dos seus criadores ou das organizações que representam” (Adaptado de Flick, von Kardoff e Steinke, 2004, p.284). No âmbito da nossa análise, foram reunidos dois tipos de documentos públicos e oficiais considerados estratégicos: os relatórios de sustentabilidade e os códigos de ética. De acordo com McKay (2017) e Rosati e Faria (2019), a sustentabilidade (empresarial) resulta na gestão dos impactos ao nível social, ambiental e económico por parte das organizações e encontra-se articulada com a estratégia organizacional. Por este motivo e, no âmbito da nossa análise, classificaram-se os relatórios de sustentabilidade como documentos estratégicos. Para além destes, os códigos de ética também foram classificados como documentos estratégicos,

¹⁹ Os documentos reunidos são relativos ao ano de 2017, por se tratar de um estudo de reflexão dos antecedentes organizacionais anteriores à Lei n.º 62/2017.

considerando que é através destes que as organizações informam sobre os seus princípios éticos e valores, assim como as responsabilidades que detêm perante os seus *stakeholders*. Acresce que tais documentos são frequentemente utilizados para guiar os comportamentos dos/das colaboradores/as e reforçar a imagem pública das organizações (Stevens, 2009).

Num segundo momento, procedeu-se a uma análise de conteúdo textual dos documentos reunidos, com recurso a *software*. Essencialmente, a análise de conteúdo textual parte de um processo sistemático que visa identificar, descrever, analisar e compreender o conteúdo das comunicações presentes nos documentos selecionados para o estudo (Merriam e Tisdell, 2015). Para esse fim, com recurso ao *software* MAXQDA, procedeu-se à categorização do conteúdo textual de acordo com um quadro categórico pré-definido, mas não fechado. Esta opção permitiu que as categorias fossem desenvolvidas antes e durante a análise dos dados, ou seja, realizou-se “uma pesquisa prévia para estabelecer um esquema de categorização inicial antes de começar a analisar os dados, no entanto, com o decorrer da análise, [desenvolveram-se] categorias adicionais e o esquema de categorização inicial [foi] revisto e refinado” (Adaptado de Hsieh e Shannon, 2005, p.1286). O propósito desta análise foi identificar e analisar excertos, originários dos documentos reunidos, que refletissem o compromisso com a igualdade entre mulheres e homens (consultar Anexo 2).

Com efeito, resultaram da análise as seguintes categorias:

- (1) Acordos com mecanismos oficiais para a igualdade de género;
- (2) Compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades;
- (3) Explicitação do compromisso com a representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas;
- (4) Intenção explicitada de adoção/existência de um plano para a igualdade;
- (5) Políticas e práticas de promoção para a igualdade de género;
- (6) Reconhecimento público do compromisso com a igualdade de género.

A análise quantitativa foi desenvolvida com o objetivo de dar resposta à segunda questão de investigação: existe uma relação positiva entre um maior compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens e uma representação mais equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo nas empresas cotadas em bolsa em Portugal?

Para tal, foi definida a seguinte hipótese: (H_0) verifica-se esta relação positiva.

A expectativa da obtenção de uma relação positiva nesta análise prende-se com a importância atribuída à igualdade de género transcrita na dimensão formal das organizações para um processo de mudança organizacional que vise a efetiva institucionalização da igualdade nas organizações (Ely e Meyerson, 2000; Eriksson-Zetterquist e Renemark, 2016).

Com o intuito de se verificar a hipótese formulada, optou-se por realizar uma análise de correlação não linear medida através do coeficiente RHO de Spearman, com recurso a *software* IBM SPSS Statistics. O coeficiente RHO de Spearman indica a intensidade e a direção de associação entre duas variáveis ordinais, embora não identifique causalidade. Nesta análise, o coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição, nem à presença de “outliers”, não exigindo que os dados sigam distribuições normais (Pestana e Gageiro, 2008). Procurou-se que as duas variáveis consideradas para a análise de correlação refletissem as duas dimensões em estudo: (1) “Grau de compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens nas empresas cotadas em bolsa em Portugal”; (2) “Grau de representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo nas empresas cotadas em bolsa em Portugal”.

Com efeito, a variável correspondente à dimensão (1) foi desenvolvida com base em informações provenientes da análise qualitativa, onde foi dado destaque ao compromisso com a igualdade entre mulheres e homens nos documentos estratégicos das empresas cotadas em bolsa, em Portugal²⁰. A partir destas informações, foi possível criar uma variável ordinal (em índice) denominada “Índice de compromisso com a igualdade entre mulheres e homens nos documentos estratégicos empresariais das empresas cotadas

²⁰ Importa referir que foram apenas consideradas as informações provenientes dos relatórios de sustentabilidade, considerando que após o término da análise qualitativa, conclui-se que os códigos de ética só integravam excertos para uma categoria, pelo que se revelaram pouco úteis para esta análise.

em bolsa em Portugal”, que considerámos refletir a dimensão (1) (consultar Anexos 4 e 5).

Relativamente à dimensão (2), considerou-se a seguinte variável ordinal: “Percentagem de mulheres nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa em Portugal”. Esta variável foi desenvolvida por via de uma análise documental dos relatórios de contas anuais²¹, relativos ao ano de 2017, das empresas cotadas em bolsa, em Portugal (consultar Anexo 4). A análise documental é compreendida como uma técnica de análise que permite recolher e identificar informações fatuais a partir de documentos com vista a explorar questões ou hipóteses de investigação (Sá-Silva, de Almeida e Guindani, 2009).

Considerando todas as informações necessárias à análise quantitativa, foi possível recolher informação para um total de dezoito empresas cotadas em bolsa (consultar Anexo 5), logo, a amostra foi composta por dezoito empresas (n=18). Este valor, apesar de reduzido, representa aproximadamente metade do universo total das empresas cotadas em bolsa em Portugal, em 2017 (N=42).

²¹ Os relatórios de contas anuais possuem informações à cerca da composição dos órgãos de governo das empresas.

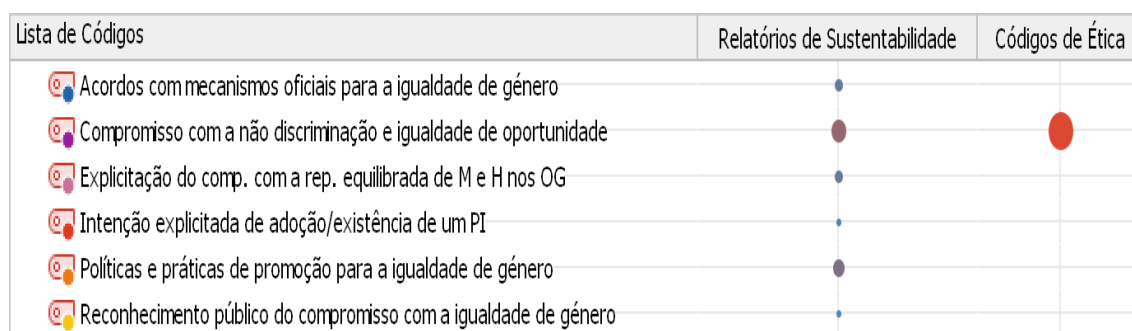
4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1. O compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens: análise qualitativa

Como foi referido anteriormente, para dar resposta à primeira questão de investigação, realizou-se uma análise de conteúdo textual, através de um quadro categórico pré-definido e aberto, com recurso ao *software* MAXQDA. Para tal, foram submetidos para análise um total de trinta e sete documentos das cotadas em bolsa em Portugal considerados estratégicos: dezoito relatórios de sustentabilidade e dezanove códigos de ética (documentos que foram possíveis recolher) (consultar Anexo 1). Procurou-se, portanto, identificar e analisar excertos que refletissem um compromisso com a igualdade entre mulheres e homens nos documentos reunidos.

Começamos por apresentar as seis categorias que resultaram da análise e a respetiva quantidade de excertos²² (representada pela dimensão das circunferências) identificados para cada uma delas, por grupos de documentos:

Figura 5 - Matriz de categorias (MAXQDA)



De acordo com a Figura 5, verificamos que o compromisso com a igualdade de entre mulheres e homens encontra-se maioritariamente presente nos relatórios de sustentabilidade, onde foram identificados excertos relativos às seis categorias que resultaram da análise. No que diz respeito aos códigos de ética, apenas foram identificados excertos relativos ao “Compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades”.

²² Alguns excertos foram identificados como pertencentes a mais do que uma categoria.

Para além disso, também pudemos aferir que do total de documentos analisados (trinta e sete), apenas cinco não integravam qualquer tipo de compromisso com a igualdade entre mulheres e homens.

Passando para uma análise mais fina de cada categoria (consultar Anexo 3), em primeiro lugar, apuramos que foram identificados sete excertos em quatro documentos relativos à categoria “Acordos com mecanismos oficiais para a igualdade de género”. Os excertos seguintes são ilustrativos desta categoria:

(...) a Media Capital assinou um acordo de adesão ao Fórum iGen - Fórum de Empresas para a Igualdade da CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, juntando-se assim ao grupo de empresas portuguesas que querem assumir uma cultura coletiva de responsabilidade social, incorporando nas suas estratégias de gestão os princípios de igualdade entre mulheres e homens, num compromisso claro com a promoção da igualdade profissional e com o combate a todas as formas de discriminação de género no trabalho e no emprego (...) (Relatório de Sustentabilidade - GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A., 2017, p.37)

Em 2015, a Sonae assinou o compromisso com o Governo de Portugal no sentido de manter acima de 30% o nível de representação do género sub-representado no conselho de administração. Este acordo prevê o desenvolvimento interno de quadros do género sub-representado ao longo dos vários níveis de liderança na Sonae de forma a que os seus acionistas possam manter, no futuro, o nível de representação no conselho de administração acima de 30%. O referido acordo enquadra-se no âmbito da Resolução do Conselho de Ministros 11-A, de 6 de março de 2015 (Relatório de Sustentabilidade - SONAE - SGPS, S.A., 2017, p.25)

Relativamente a esta categoria, de um modo geral, o “iGen – Fórum Organizações para a Igualdade”²³ e o “Compromisso com o Governo de Portugal” foram os acordos com mecanismos oficiais para a igualdade de género mais referenciados.

Em segundo lugar, verificamos que para a categoria “Compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades” foram identificados um total de trinta e oito excertos, quinze provenientes dos relatórios de sustentabilidade e vinte e três originários dos códigos de ética (de vinte e dois documentos no total). Esta terá sido a categoria com

²³ Missão do iGen – Fórum Organizações para a Igualdade pode ser consultada em: <http://forumigen.cite.gov.pt/forum-igen/> [Data de acesso: 17/07/2019]

o maior número de excertos identificados (consultar Anexo 3). Sobre esta categoria, de um modo geral, encontramos excertos que se referem à não discriminação e igualdade de oportunidades num formato que nos transporta para os direitos fundamentais expressos na Constituição da República Portuguesa e na Declaração Universal dos Direitos Humanos, tal como procura ilustrar o seguinte excerto:

O respeito pela dignidade humana e o cumprimento estrito, sem quaisquer reservas, de toda a legislação aplicável nesta matéria (nomeadamente, mas sem limitar, da Declaração Universal dos Direitos do Homem e da Convenção Europeia dos Direitos do Homem) são valores que não podem deixar de ser um desígnio de qualquer empresa (...). A legislação nacional e, em geral, a legislação no espaço europeu, têm inerente a salvaguarda dos direitos fundamentais. A atuação do Grupo Altri, em qualquer domínio, mas em particular neste, pauta-se pela salvaguarda da legislação. (...) Para a Altri, são fundamentais os direitos pessoais constitucionalmente consagrados. Neste sentido, a Altri no respeito pelos direitos de personalidade dos seus colaboradores, promove proactivamente a igualdade de oportunidades e a não discriminação em razão do sexo, origens étnicas, religião e convicções políticas, ideológicas ou sindicais (Relatório de Sustentabilidade - ALTRI, SGPS, S.A., 2017, p.102)

Em alguns casos, a não discriminação e igualdade de oportunidades é referenciada em relação às políticas e práticas da gestão de recursos humanos, nomeadamente o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento e a gestão de remunerações:

Basear a política de gestão de recursos humanos no respeito pela diversidade, direitos de cada pessoa e não discriminação (em função de idade, género, orientação sexual, raça, deficiência, religião ou credo), em particular em situações de recrutamento, promoção ou cessação da relação laboral. (Código de Ética - NOS, SGPS, S.A., 2017, p.8)

Conforme referido no subcapítulo 6.1. Gestão do Capital Humano, a Corticeira Amorim preconiza uma política de gestão e motivação de pessoas que promove a não discriminação de qualquer natureza, a igualdade de oportunidades no âmbito do recrutamento, na promoção e formação dos seus colaboradores, na remuneração e nas condições de trabalho. Assim, em qualquer situação, são critérios de equidade e de promoção do mérito que presidem a decisões e nunca fatores baseados no género, na

idade, na raça ou religião.”. (Relatório de Sustentabilidade - CORTICEIRA AMORIM, SGPS, S.A., 2017, p.139)

Em seguida, em relação à categoria “Explicitação do compromisso com a representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas” foram identificados oito excertos em cinco documentos. A existência desta categoria sugere que há um reconhecimento do fenómeno da segregação sexual vertical por parte das empresas, assim como um compromisso formal com a superação do mesmo. Os excertos seguintes são ilustrativos desta categoria:

O BCP mantém um compromisso com um maior equilíbrio de género na composição do seu Conselho de Administração, sendo que, em 2020, pelo menos 1/3 deste órgão será preenchido por mulheres. (Relatório de Sustentabilidade - BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, SA, 2017, p.23)

A EDP assegura através da sua Política de Selecção dos membros do Conselho Geral e de Supervisão e do Conselho de Administração Executivo a diversidade na composição dos respectivos órgãos sociais. (Relatório de Sustentabilidade - EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL, SA, 2017, p.53)

Em determinados casos, verificamos que a Lei n.º 62/2017 é mencionada como forma de compromisso com a representação equilibrada nos órgãos de governo, embora ainda não tivesse entrado em vigor à data de publicação dos documentos analisados. A este propósito, pode ler-se:

O SCP – Futebol SAD, compromete-se a seguir as melhores práticas do sector e garantir um maior alinhamento com o disposto na Lei n.º 62/2017 de 1 de Agosto - Regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do sector público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. (Relatório de Sustentabilidade - SPORTING CLUBE DE PORTUGAL - FUTEBOL, SAD, 2017, p.90)

Em quarto lugar, para a categoria “Intenção explicitada de adoção/existência de um plano para a igualdade” foram identificados quatro excertos em dois documentos. Nesta categoria, encontramos referências à existência de planos para a igualdade em vigor e, num caso específico, à intenção de elaboração de um plano para a igualdade no futuro. Os excertos seguintes procuram ilustrar as duas situações, respetivamente:

Foi revisto e aprovado o Plano para a Igualdade da empresa, contemplando 17 medidas, distribuídas pelas áreas da estratégia, gestão de RH, articulação vida profissional/familiar, organização do tempo de trabalho, respeito pela integridade e dignidade, etc. (Relatório de Sustentabilidade - CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA, 2017, p.50)

Elaborar um plano para a igualdade com medidas concretas tendentes a alcançar uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre mulheres e homens. (Relatório de Sustentabilidade - GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A., 2017, p.31)

No que diz respeito à categoria “Políticas e práticas de promoção para a igualdade de género” foram identificados onze excertos em oito documentos. Nesta categoria, verificamos que as políticas e práticas referenciadas encontram-se, por norma, relacionadas com processos de gestão de recursos humanos e, na maioria dos casos, são apresentadas com pouco detalhe. O excerto seguinte procura ilustrar esta categoria:

(...) nos processos de recrutamento, é política recomendada do Grupo Estoril Sol que os recrutadores apresentem uma lista de candidatos que seja equilibrada em termos de representatividade de ambos os géneros. (Relatório de Sustentabilidade - ESTORIL SOL, SGPS, S.A., 2017, p.25)

Ainda assim, identificamos alguns excertos onde o grau de especificidade destas políticas e práticas era maior, assim como a sua quantidade:

Consolidando uma cultura empresarial orientada pelos valores da igualdade, a Mota-Engil encontra-se a estruturar a criação de um Comité para a Igualdade entre homens e mulheres, o qual planeará e desencadeará um conjunto de procedimentos e medidas, com vista a contribuir para uma gestão socialmente responsável. Neste sentido, a Mota-Engil sensibilizará todos os trabalhadores para a apropriação da estratégia da empresa para a igualdade entre homens e mulheres e integrará, nas práticas regulares de formação, conteúdos sobre igualdade, nomeadamente: estereótipos de género; linguagem inclusiva e articulação da vida profissional, familiar e pessoal. (...) será ainda divulgado, em local apropriado, informação relativa aos respetivos direitos e deveres em matéria de igualdade e não discriminação em função do género, sendo incentivada a partilha de boas práticas com outras empresas, com vista a uma melhoria do clima organizacional e incremento da motivação e satisfação dos colaboradores. De igual modo, (...) a Mota-Engil propõe-se a desagregar, na generalidade dos seus instrumentos

de comunicação, designadamente, nos diagnósticos e relatórios, a respetiva informação por género. (Relatório de Sustentabilidade - MOTA - ENGIL, SGPS, S.A., 2017, p.49)

Por último, no que concerne a categoria do “Reconhecimento público do compromisso com a igualdade de género” foram identificados apenas três excertos em apenas um documento, logo terá sido a categoria com o menor número de excertos identificados (consultar Anexo 3). O excerto seguinte é ilustrativo desta categoria:

(...) recebemos dois prémios da Human Resources nas categorias ‘Igualdade de Género’, pela 3ª vez, e ‘Gestão de Seniores’, pela 2ª vez, um reconhecimento pelo nosso trabalho. (Relatório de Sustentabilidade - CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA, 2017, p.4)

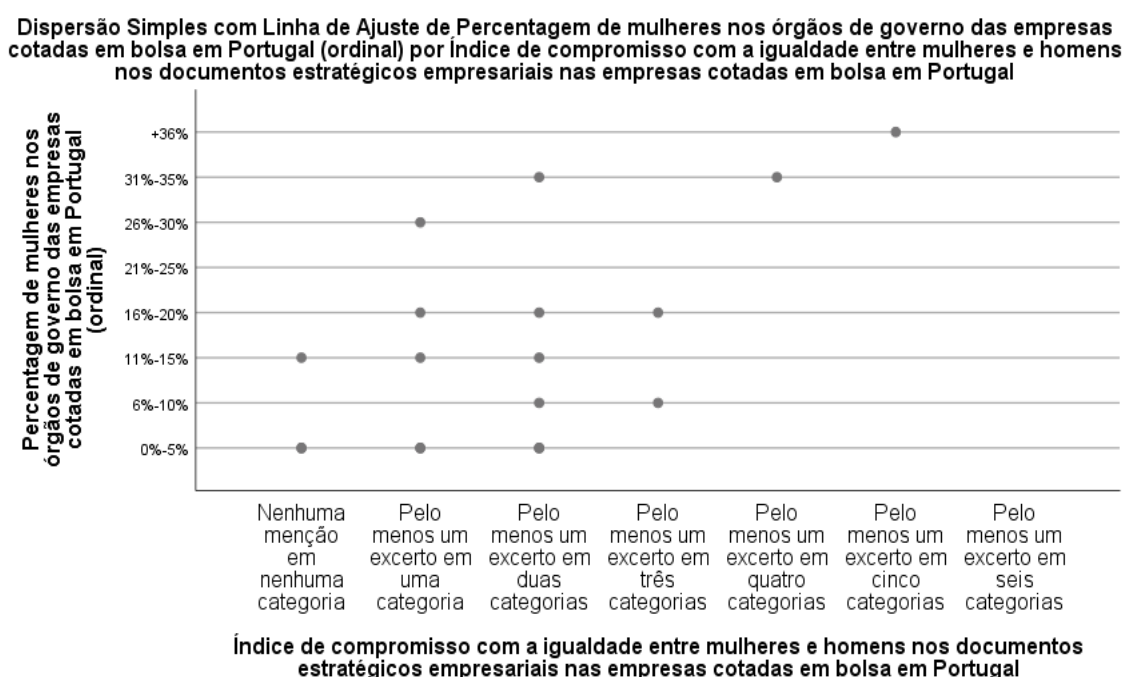
Em resposta à 1.ª questão de investigação (“O compromisso com a igualdade entre mulheres e homens está explicitado nos documentos estratégicos das empresas cotadas em bolsa em Portugal? Se sim, que sentidos assume?”), numa primeira abordagem, consideramos que o compromisso com a igualdade de género encontra-se expresso nos relatórios de sustentabilidade de forma relativamente autonomizada e variada, no entanto, o mesmo não acontece com os códigos de ética, onde esta dimensão é apenas referenciada na ótica dos direitos fundamentais. Numa segunda abordagem, consideramos que as categorias que resultaram da análise são explicativas dos sentidos que o compromisso com a igualdade entre mulheres e homens assume nos documentos estratégicos das empresas cotadas em bolsa em Portugal: “Acordos com mecanismos oficiais para a igualdade de género”; “Compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades”; “Explicitação do compromisso com a representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas”; “Intenção explicitada de adoção/existência de um plano para a igualdade”; “Políticas e práticas de promoção para a igualdade de género”; “Reconhecimento público do compromisso com a igualdade de género”.

4.2. A relação entre compromisso estratégico empresarial e a representação de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas: análise quantitativa

Como foi referido anteriormente, para dar resposta à segunda questão de investigação, realizou-se uma análise de correlação não linear RHO de Spearman entre as variáveis ordinais, com recurso ao *software* IBM SPSS Statistic: o “Índice de compromisso com a igualdade entre mulheres e homens nos documentos estratégicos empresariais nas empresas cotadas em bolsa em Portugal” e a “Percentagem de mulheres nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa em Portugal”. Com esta análise, procurou-se perceber a força e a direção de relacionamento entre duas variáveis ordinais.

Num primeiro momento, optou-se por observar o gráfico de dispersão entre as duas variáveis em estudo com o intuito de ter uma ideia da natureza da sua relação (Pestana e Gageiro, 2008).

Figura 6 - Gráfico de dispersão (IBM SPSS Statistics)



A tendência positiva que se verifica através do gráfico de dispersão (Figura 6) sugere que a relação entre as duas variáveis é positiva. Perante este resultado, prosseguiu-se para a análise de correlação não linear RHO de Spearman.

Figura 7 - Análise de correlação (IBM SPSS Statistic)

Correlações				
			Índice de compromisso com a igualdade entre mulheres e homens nos documentos estratégicos empresariais nas empresas cotadas em bolsa em Portugal	Percentagem de mulheres nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa em Portugal (ordinal)
rô de Spearman	Índice de compromisso com a igualdade entre mulheres e homens nos documentos estratégicos empresariais nas empresas cotadas em bolsa em Portugal	Coefficiente de Correlação	1,000	,486*
		Sig. (2 extremidades)	.	,041
		N	18	18
	Percentagem de mulheres nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa em Portugal (ordinal)	Coefficiente de Correlação	,486*	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,041	.
		N	18	18

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

De acordo com os resultados desta análise (Figura 7), as variáveis “Índice de compromisso com a igualdade entre mulheres e homens nos documentos estratégicos empresariais nas empresas cotadas em bolsa em Portugal” e a “Percentagem de mulheres nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa em Portugal” estão positivamente e moderadamente correlacionadas²⁴, sendo a correlação estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

Concluimos, portanto, que existem evidências estatísticas que nos permitem aceitar (H_0). Deste modo, em resposta à segunda questão de investigação (“existe uma relação positiva entre um maior compromisso estratégico empresarial com a igualdade de género e uma representação mais equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo, nas empresas cotadas em bolsa, em Portugal?”), podemos concluir que se verifica uma relação positiva entre estas duas dimensões.

²⁴ 0: ausência de correlação

+/-]0-0,25]: muito fraca

+/-]0,25-0,40]: fraca

+/-] 0,40-0,60]: moderada

+/-] 0,60-0,75]: moderada forte

+/-] 0,75-0,90]: forte

+/-] 0,90-1]: muito forte

+/- 1: correlação perfeita

5. Conclusões, Limitações e Recomendações Futuras

Este estudo foi motivado pelo novo enquadramento normativo em vigor no país, desde janeiro de 2018, que determina uma representação mais equilibrada de mulheres e homens nos cargos de administração e de fiscalização do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. Optou-se por circunscrever a análise a este último segmento empresarial. A vigência deste novo instrumento legal confere particular relevância à análise conduzida, na medida em que procurámos compreender se o compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens pode ser um antecedente organizacional facilitador da efetividade da Lei.

De acordo com a literatura consultada, para que mudança organizacional tenha efeito é necessário desenvolver processos adequados que alcancem as políticas, práticas e rotinas da organização, dos grupos e dos indivíduos. Neste sentido, as considerações relativas à igualdade de género devem estar integradas em quatro categorias organizacionais: (1) políticas e procedimentos formais; (2) narrativas, retóricas, linguagem e outras expressões simbólicas; (3) normas, padrões de trabalho e práticas de trabalho; (4) padrões informais de interação social quotidiana. Procurámos, portanto, atender à primeira dimensão, que remete para a explicitação do compromisso com a igualdade de género ao nível estratégico (dimensão formal).

De acordo com a informação obtida a partir da análise qualitativa, pudemos concluir que o compromisso com a igualdade entre mulheres e homens está explicitado nos documentos estratégicos das empresas cotadas em bolsa em Portugal. Sucede fundamentalmente nos respetivos relatórios de sustentabilidade de forma relativamente autonomizada e variada. Os sentidos que assume correspondem às seis categorias identificadas: “Acordos com mecanismos oficiais para a igualdade de género”; “Compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades”; “Explicitação do compromisso com a representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas”; “Intenção explicitada de adoção/existência de um plano para a igualdade”; “Políticas e práticas de promoção para a igualdade de género”; “Reconhecimento público do compromisso com a igualdade de género”.

A análise quantitativa permitiu relacionar o grau de compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens com o grau de representação

equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo nas empresas cotadas e bolsa em Portugal. A este propósito, considerando os critérios definidos na análise quantitativa, concluímos que as duas dimensões estão positivamente e moderadamente relacionadas entre si, o que significa que nas empresas cotadas em bolsa em Portugal, tendencialmente quanto maior (e mais variado) é o compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens, mais equilibrados são os órgãos de governo ao nível da representação de mulheres e homens.

Em resposta à questão orientadora do estudo, concluímos que existem fortes indícios de que o compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens seja relevante para o alcance de uma representação mais equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa em Portugal. Neste sentido, consideramos que o compromisso estratégico empresarial com a igualdade de género constitui um antecedente organizacional facilitador da efetividade da Lei n.º 62/2017.

No que diz respeito às limitações do nosso estudo, importa referir a dificuldade que experienciámos em encontrar documentos que pudessem ser úteis na análise empírica, nos websites das empresas cotadas em bolsa, sendo que, um maior número de documentos recolhidos e analisados significaria uma maior robustez dos resultados tanto da análise qualitativa como da quantitativa. Além disso, aferir o compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens é um processo analítico complexo. Estamos conscientes de que o exercício efetuado ensaia uma das possibilidades de o aferir, ainda que estritamente no plano da retórica formalizada. Muito importaria, em futuros estudos, procurar compreender de que forma esse compromisso está efetivamente refletido nas políticas de gestão (e de Gestão de Recursos Humanos) das empresas visadas. Um estudo mais extensivo e aprofundado poderia, por exemplo, analisar indicadores relativos à situação profissional das mulheres e dos homens trabalhadoras/esses empresas em termos contratuais, das profissões exercidas, dos níveis hierárquicos ocupados, das oportunidades de progressão existentes e das remunerações.

Acresce que, em análises futuras, seria também interessante estender a análise efetuada ao universo das empresas visadas na Lei n.º 62/2017, como é caso das empresas do setor público empresarial.

A literatura também nos informa que a mudança de políticas ou mesmo de estrutura não garante uma mudança de processos internos das empresas (Eriksson-Zetterquist e Renemark, 2016). A transposição do compromisso com a igualdade entre mulheres e homens pode obedecer a uma mera formalidade, procurando proteger a imagem externa das empresas. Não existem, portanto, garantias que as organizações que integram a igualdade de gênero nas suas políticas formais e até mesmo nas suas estruturas integrem, efetivamente, essa igualdade ao nível das práticas sociais, dos padrões informais de trabalho e de interação social. No entanto, mesmo as mudanças formais constituem uma oportunidade para que sejam realizadas ações reais nesse sentido. Este pode ser o ponto de partida para outras investigações sobre o tema, para o qual desejamos continuar a prestar o nosso contributo.

Referências Bibliográficas

Archibong, U. E., O'Mullane, M., Kállayová, D., Karodia, N., Ní Laoire, C., & Picardi, I. (2016). Guided reflection as an organisational learning and data collection tool in a gender equality change management programme. *The International Journal of Organizational Diversity*, 16(1), 19-34.

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.

Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 14(2), 275-294.

Bridges, J. (2017). Gendering metapragmatics in online discourse: “Mansplaining man gonna mansplain...”. *Discourse, Context & Media*, 20, 94-102.

Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90.

Calás, M. B., Smircich, L., e Holvino, E. (2014). Theorizing gender-and-organization: Changing times... changing theories. *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 17-52.

Carlin, B. A., Gelb, B. D., Belinne, J. K., & Ramchand, L. (2018). Bridging the gender gap in confidence. *Business Horizons*, 61(5), 765-774.

Casaca, S. F. (2014). Portugal: The Slow Progress of the Regulatory Framework. *Gender Diversity in the Boardroom*. London: Palgrave Macmillan, Cham, 45-74.

Casaca, S. F. (2015). A Igualdade entre mulheres e homens e a tomada de decisão na esfera económica: o longo percurso do enquadramento político e dos instrumentos normativos. *Revista de Estudos Demográficos*, 5-23.

Casaca, S. F. (2019), Comunicação apresentada por ocasião do lançamento do Barómetro setorial, Ministério do Trabalho, da Solidariedade e da Segurança Social, 27 de junho.

Casaca, S. F. & Lortie, J. (2018). *Género e Mudança Organizacional*. Turim: Centro Internacional de Formação da OIT, Organização Internacional do Trabalho.

Clifford, N., Cope, M., Gillespie, T., & French, S. (Eds.). (2016). *Key methods in geography*. London: SAGE Publications Ltd.

Conselho da Europa (2003), Recomendação Rec (2003) 3 do Comité de Ministros aos Estados Membros sobre participação equilibrada de mulheres e homens na tomada de decisão política e pública, [em linha] disponível em: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=0900001680591601> [consultado em 15/04/2019].

Crompton, R., & Harris, F. (1998). Explaining women's employment patterns: 'orientations to work' revisited. *British Journal of Sociology*, 49, 118-136.

Cunha, M., & Rego, A. (2002). As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente. *FEUNL Working Paper Series wp407*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia.

Dämmrich, J., & Blossfeld, H. P. (2017). Women's disadvantage in holding supervisory positions. Variations among European countries and the role of horizontal gender segregation. *Acta Sociologica*, 60(3), 262-282.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2012). Women and the labyrinth of leadership. *Contemporary Issues in Leadership*, 147-162.

EIGE (2019), Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives, [em linha] disponível em: https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm/bar [consultado em 30/07/2019]

EIGE (2019), Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives, [em linha] disponível em: https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm/line [consultado em 30/07/2019]

EIGE (2019), Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives, [em linha] disponível em: https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm/bar [consultado em 30/07/2019]

EIGE (2019), Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives, [em linha] disponível em: https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compex/line [consultado em 30/07/2019]

Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103-151.

Eriksson-Zetterquist, U., & Renemark, D. (2016). Can changes to gender equality be sustained?. *Gender, Work & Organization*, 23(4), 363-378.

Flick, U., von Kardoff, E., & Steinke, I. (Eds.). (2004). *A Companion to Qualitative Research*. London: SAGE Publications Ltd.

Frye, M. (1983). *The Politics of Reality: Essays in feminist theory*. New York: Crossing Press.

Santos, G. G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género. *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego*. Políticas e Circunstâncias: Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 99-132.

Hakim, C. (1979). *Occupational Segregation: A comparative study of the degree and pattern of the differentiation between men and women's work in Britain, the United States and other countries*. Leicester: Leicester University.

Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(3), 279-294.

Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.

Humbert, A. L., Kelan, E. K., & Clayton-Hathway, K. (2019). A rights-based approach to board quotas and how hard sanctions work for gender equality. *European Journal of Women's Studies*, 1-22.

INE (2018), População Residente, [em linha] disponível em: https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0008273&selTab=tab0 [consultado em 08/06/2019]

INE (2019), População Empregada, [em linha] disponível em: https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005545&contexto=pi&selTab=tab0 [consultado em 08/06/2019]

Kanter M. R. (1977), Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.

Liebhart, M., & Garcia-Lorenzo, L. (2010). Between planned and emergent change: decision maker's perceptions of managing change in organisations. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 10(5), 214-225.

Lipman-Blumen, J. (1992). Connective leadership: Female leadership styles in the 21st-century workplace. *Sociological Perspectives*, 35(1), 183-203.

Longarela, I. R. (2017). Explaining vertical gender segregation: a research agenda. *Work, Employment and Society*, 31(5), 861-871.

McKay, A. (2017). *Strategic Sustainability: Why it matters to your business and how to make it happen*. New York: Routledge.

McRae, S. (2003). Constraints and choices in mothers' employment careers: a consideration of Hakim's preference theory. *The British Journal of Sociology*, 54(3), 317-338.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Monteiro, R. (2010). Genealogia da lei da igualdade no trabalho e no emprego desde finais do Estado Novo. *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego*. Políticas e Circunstâncias: Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 31-56.

Monteiro, R., & Ferreira, V. (2013). Planos para a igualdade de género nas organizações: contributos para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais. *Sociedade e Trabalho*, (43/44/45), 123-136.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rêgo, M. D. C. D. C. (2010). A construção da igualdade de homens e mulheres no trabalho e no emprego na lei portuguesa. *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego*. Políticas e Circunstâncias: Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 57-98.

Rosati, F., & Faria, L. G. (2019). Addressing the SDGs in sustainability reports: The relationship with institutional factors. *Journal of Cleaner Production*, 215, 1312-1326.

Santos, M. H., & Amâncio, L. (2014). Sobreminorias em profissões marcadas pelo género: consequências e reações. *Análise Social*, (212), 700-726.

Sá-Silva, J. R., de Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1(1), 1-15.

Seierstad, C., Warner-Søderholm, G., Torchia, M., & Huse, M. (2017). Increasing the number of women on boards: The role of actors and processes. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 289-315.

Sinclair, S., Nilsson, A., & Cederskär, E. (2019). Explaining gender-typed educational choice in adolescence: The role of social identity, self-concept, goals, grades, and interests. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 54-71.

Soleymanpour Omran, M., Alizadeh, H., & Esmaeeli, B. (2015). The analysis of glass ceiling phenomenon in the promotion of women's abilities in organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 315-323.

Steensen, E. F. (2014). Five types of organizational strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 266-281.

Stevens, B. (2009). Corporate ethical codes as strategic documents: An analysis of success and failure. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.

Todnem, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.

Anexos

Anexo 1 – Documentos estratégicos recolhidos e utilizados na análise qualitativa (Assinalados com “✓”)

Empresas	Relatórios de Sustentabilidade	Códigos de Ética
ALTRI, SGPS, S.A.	✓	✓
BANCO BPI, SA		✓
BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, SA	✓	✓
COFINA - SGPS, S.A.		
COMPTA - EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS DE INFORMÁTICA, S.A.		
CORTICEIRA AMORIM, SGPS, S.A.	✓	
CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA	✓	✓
EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL, SA	✓	✓
EDP RENOVAVEIS, SA		✓
ESTORIL SOL, SGPS, S.A.	✓	
FUTEBOL CLUBE DO PORTO - FUTEBOL, SAD		
GALP ENERGIA, SGPS, S.A.		✓
GLINTT - GLOBAL INTELLIGENT TECHNOLOGIES, S.A.		
GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A.	✓	
IBERSOL - SGPS, S.A.	✓	
IMOBILIÁRIA CONSTRUTORA GRÃO-PARÁ, S.A.		
IMPRESA - SOCIEDADE GESTORA DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS, S.A.		
INAPA - INVESTIMENTOS, PARTICIPAÇÕES E GESTÃO, S.A.	✓	✓
JERÓNIMO MARTINS - SGPS, S.A.		✓
LISGRÁFICA - IMPRESSÃO E ARTES GRÁFICAS, S.A.		
LUZ SAÚDE, S.A.		
MARTIFER - S.G.P.S., S.A.	✓	✓
MOTA - ENGIL, SGPS, S.A.	✓	✓
NOS, SGPS, S.A.		✓
NOVABASE - SOCIEDADE GESTORA DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS, S.A.		

PATRIS INVESTIMENTOS, SGPS, SA		
RAMADA - INVESTIMENTOS E INDÚSTRIA, S.A.		
REDITUS - SOCIEDADE GESTORA DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS, S.A.		✓
REN - REDES ENERGÉTICAS NACIONAIS, SGPS, S.A.	✓	✓
SAG GEST - SOLUÇÕES AUTOMÓVEL GLOBAIS, SGPS, S.A.		
SEMAPA - SOCIEDADE DE INVESTIMENTO E GESTÃO, SGPS, S.A.	✓	
SOCIEDADE COMERCIAL OREY ANTUNES, SA		
SONAE - SGPS, S.A.	✓	✓
SONAE CAPITAL, SGPS, S.A.		
SONAE INDÚSTRIA, SGPS, S.A.	✓	✓
SONAE COM - S.G.P.S., S.A.		✓
SPORTING CLUBE DE PORTUGAL - FUTEBOL, SAD	✓	
SPORT LISBOA E BENFICA - FUTEBOL, SAD		
TEIXEIRA DUARTE, S.A.	✓	✓
THE NAVIGATOR COMPANY, S.A.	✓	✓
TOYOTA CAETANO PORTUGAL, S.A.		
VAA - VISTA ALEGRE ATLANTIS, SGPS, S.A.		
TOTAL	18	19

Nota: Os documentos que não estão assinalados com “✓” não foram recolhidos e analisados por não se encontrarem disponíveis nos respetivos *websites* das empresas.

Anexo 2 - Quadro categórico da análise qualitativa

Dimensão	Categorias	Fontes
Compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens	Acordos com mecanismos oficiais para a igualdade de género	Relatórios de Sustentabilidade; Códigos de Ética
	Compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades	Relatórios de Sustentabilidade; Códigos de Ética
	Explicitação do compromisso com a representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas	Relatórios de Sustentabilidade; Códigos de Ética
	Intenção explicitada de adoção/existência de um plano para a igualdade	Relatórios de Sustentabilidade; Códigos de Ética
	Políticas e práticas de promoção para a igualdade de género	Relatórios de Sustentabilidade; Códigos de Ética
	Reconhecimento público do compromisso com a igualdade de género	Relatórios de Sustentabilidade; Códigos de Ética

Anexo 3 – Análise de conteúdo textual no âmbito da análise qualitativa

Acordos com mecanismos oficiais para a igualdade de género		
Empresas	Excertos	Fontes
CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA	“Revimos e aprovámos o Plano para a Igualdade, contemplando 17 medidas em diversas áreas. Renovámos a adesão ao IGEN – Fórum Empresas para a Igualdade, assumindo compromissos em matéria de parentalidade, recrutamento e seleção e outros.”	Relatório de Sustentabilidade - CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA, 2017, p.4
	“Renovação do acordo de adesão dos CTT ao Fórum Empresas para a Igualdade de Género (IGEN), de que somos membro fundador, promovido pela CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, assumindo novos compromissos em matéria de igualdade e conciliação trabalho família.”	Relatório de Sustentabilidade - CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA, 2017, p.50
EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL, SA	“(…) a EDP assinou um Protocolo que promove a diversidade e a igualdade de oportunidades, em alinhamento com a nova lei que determina que o género sub-representado não pode ser inferior a 20%, nos órgãos de administração e fiscalização, a partir da primeira assembleia geral electiva após 1 de Janeiro de 2018 e 33,3% em 2020.”	Relatório de Sustentabilidade - EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL, SA, 2017, p.53
GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A.	“É um reconhecido flagelo da sociedade atual a dificuldade que as empresas têm em equilibrar a representação de género nos seus conselhos de administração e nos seus cargos superiores. Neste contexto, em 2015 o Governo assinou acordos de compromisso com 13 empresas cotadas em bolsa para aumentarem em 30% o género menos representado nos seus conselhos de administração. O Grupo Media Capital foi uma das únicas 3 empresas a cumprir com o compromisso voluntário. Desde 2017, com a entrada em vigor da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto que as empresas cotadas, como é o caso do Grupo Media Capital, estão sujeitas a assegurar uma representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização, o que passa pelo cumprimento legal de quotas mínimas nesta matéria. Estas quotas estão fixadas em 20% já a partir de 2018 e pelo menos um terço a partir de 2020.”	Relatório de Sustentabilidade - GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A., 2017, p.35
	“Em dezembro de 2016 a Media Capital assinou um acordo de adesão ao Fórum iGen - Fórum de Empresas para a Igualdade da CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, juntando-se assim ao grupo de empresas portuguesas que querem assumir uma cultura coletiva de responsabilidade social, incorporando nas suas estratégias de gestão os princípios de igualdade entre mulheres e homens, num compromisso claro com a promoção da igualdade profissional e com o combate a todas as formas de discriminação de género no trabalho e no emprego. O acordo que começou a vigorar em 2017 e foi novamente renovado para 2018.”	Relatório de Sustentabilidade - GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A., 2017, p.36
SONAE - SGPS, S.A.	“Em 2013, a Sonae subscreveu a Women Initiative, no âmbito da European Round Table of Industrials (ERT), onde está materializada a preocupação da Sonae relativa à paridade do género com o estabelecimento de targets voluntários facilitadores da promoção de maior diversidade de género, não só para posições em órgãos de gestão e decisão, como também para posições de senior e middle-management.”	Relatório de Sustentabilidade - SONAE - SGPS, S.A., 2017, p.25
	“Em 2015, a Sonae assinou o compromisso com o Governo de Portugal no sentido de manter acima de 30% o nível de representação do género sub-representado no conselho de administração. Este acordo prevê o desenvolvimento interno de quadros do género sub-representado ao longo dos vários níveis de liderança na Sonae de forma a que os seus acionistas possam manter, no futuro, o nível de representação no conselho de administração acima de 30%. O referido acordo enquadra-se no âmbito da Resolução do Conselho de Ministros 11-A, de 6 de março de 2015.”	Relatório de Sustentabilidade - SONAE - SGPS, S.A., 2017, p.25

Compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades		
Empresas	Excertos	Fontes
BANCO BPI, SA	“Nas relações que estabeleçam com terceiros (Clientes, prestadores de serviços ou público em geral), o BPI e os seus Colaboradores pautam a sua actuação por rigorosos critérios de não discriminação em função da raça, religião, cultura ou sexo.”	Código de Ética - BANCO BPI, SA, 2017, p.2
BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, SA	“Os membros dos órgãos de administração e fiscalização e os colaboradores, abstêm-se de praticar qualquer tipo de discriminação ou assédio, nomeadamente, com base na raça, sexo, idade, orientação sexual, religião, filiação sindical ou convicções ideológicas.”	Código de Ética - BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, SA, 2017, p.9
CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA	"Excluir quaisquer formas de discriminação individual incompatíveis com a dignidade da pessoa humana, nomeadamente em razão da ascendência, idade, sexo, orientação sexual, identidade de género, estado civil, situação familiar, situação económica, instrução, origem ou condição social, património genético, nacionalidade ou cidadania, origem étnica ou raça, território de origem, língua, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical."	Código de Ética - CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA, 2017, p.16
EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL, SA	“orientar as suas políticas e procedimentos laborais no sentido de impedir a discriminação injustificada e o tratamento diferenciado em função da origem étnica ou social, género, orientação sexual, idade, credo, estado civil, deficiência, orientação política, opinião, naturalidade ou associação sindical;”	Código de Ética - EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL, SA, 2017, p.12
EDP RENOVAVEIS, SA	“orientar as suas políticas e procedimentos laborais no sentido de impedir a discriminação injustificada e o tratamento diferenciado em função da origem étnica ou social, género, orientação sexual, idade, credo, estado civil, deficiência, orientação política, opinião, naturalidade ou associação sindical;”	Código de Ética - EDP RENOVAVEIS, SA, 2017, p.12
GALP ENERGIA, SGPS, S.A.	“Não atuamos de forma discriminatória em relação às nossas ou a quaisquer pessoas, nomeadamente em função da raça, religião, sexo, orientação sexual, ascendência, idade, língua, território de origem, convicções políticas ou ideológicas, situação económica, contexto social ou vínculo contratual.”	Código de Ética - GALP ENERGIA, SGPS, S.A., 2017, p.9
	“A Galp promove políticas e medidas destinadas a prevenir atuações discriminatórias, incluindo no sentido de aprofundar a diversidade de género na organização.”	Código de Ética - GALP ENERGIA, SGPS, S.A., 2017, p.9
INAPA - INVESTIMENTOS, PARTICIPAÇÕES E GESTÃO, S.A.	“Deve tratar com estima, consideração, dignidade e tolerância todas as pessoas, independentemente da raça, nacionalidade, cor da pele, etnia, cidadania, religião, género, idade ou deficiência.”	Código de Ética - INAPA - INVESTIMENTOS, PARTICIPAÇÕES E GESTÃO, S.A., 2017, p.6
	“Devemos procurar criar um local de trabalho positivo onde todos são reconhecidos e recompensados pelos seus esforços e contribuições. Se tiver de recrutar ou gerir alguém, deve basear as suas decisões de recrutamento, compensação, benefícios e promoções no desempenho, nas competências e nas necessidades da empresa. Não baseie as suas decisões em questões de género, raça, etnia, religião, idade, condição médica ou gravidez.”	Código de Ética - INAPA - INVESTIMENTOS, PARTICIPAÇÕES E GESTÃO, S.A., 2017, p.11
	“São estritamente proibidos todos os tipos de discriminação ou assédio ilegal com base na raça, cor, religião, nacionalidade, descendência, gravidez, sexo, idade, estado civil, deficiência mental ou física, condição médica e orientação sexual.”	Código de Ética - INAPA - INVESTIMENTOS, PARTICIPAÇÕES E GESTÃO, S.A., 2017, p.12
JERÓNIMO MARTINS - SGPS, S.A.	“Estamos empenhados em garantir aos colaboradores uma remuneração justa e uma evolução pessoal e profissional baseada no mérito, nas qualificações e na igualdade de oportunidades, independentemente da sua ascendência, sexo, orientação sexual, religião, idade, estado civil, situação familiar, nacionalidade, origem étnica, deficiência, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical.”	Código de Ética - JERÓNIMO MARTINS - SGPS, S.A., 2017, p.6
MARTIFER - S.G.P.S., S.A.	“Não são admissíveis quaisquer formas de discriminação individual que sejam incompatíveis com a dignidade da pessoa humana, nomeadamente em razão da origem, etnia, sexo, convicção política, confissão religiosa, orientação sexual ou deficiência física, não sendo admitidas quaisquer condutas configuradas como de assédio sexual, mobbing ou abuso de poder.”	Código de Ética - MARTIFER - S.G.P.S., S.A., 2017, p.9
MOTA - ENGIL, SGPS, S.A.	“A Empresa não tolerará qualquer discriminação contra qualquer pessoa com base na raça, religião, cor, género, idade, estado civil, nacionalidade, orientação sexual, cidadania ou incapacidade (quando o candidato ou o colaborador esteja qualificado para	Código de Ética - MOTA - ENGIL, SGPS, S.A., 2017, p.14

	desempenhar as tarefas essenciais da função, com ou sem condições razoáveis), ou por qualquer outro motivo proibido por lei, aquando do recrutamento, contratação, colocação, promoção ou qualquer outra condição de emprego. Tem direito à igualdade de oportunidades e a um tratamento equitativo baseado no mérito.”	
NOS, SGPS, S.A.	“Basear a política de gestão de recursos humanos no respeito pela diversidade, direitos de cada pessoa e não discriminação (em função de idade, género, orientação sexual, raça, deficiência, religião ou credo), em particular em situações de recrutamento, promoção ou cessação da relação laboral.”	Código de Ética - NOS, SGPS, S.A., 2017, p.8
REDITUS - SOCIEDADE GESTORA DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS, S.A.	“No cumprimento do princípio da não-discriminação em função do sexo, raça, credo, deficiência, orientação sexual, estado civil, orientação política, origem étnica ou social, ou naturalidade.”	Código de Ética - REDITUS - SOCIEDADE GESTORA DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS, S.A., 2017, p.3
	“Todas as suas práticas, políticas e procedimentos laborais estão orientadas no sentido de impedir a discriminação e o tratamento diferenciado em função do sexo, raça, credo, deficiência, orientação sexual, estado civil, orientação política, origem étnica ou social, ou naturalidade, ou ainda de associação sindical.”	Código de Ética - REDITUS - SOCIEDADE GESTORA DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS, S.A., 2017, p.8
REN - REDES ENERGÉTICAS NACIONAIS, SGPS, S.A.	“Os destinatários deste Código não devem adotar comportamentos discriminatórios, nomeadamente, com base na raça, género, idade, incapacidade física, orientação sexual, opiniões políticas ou convicções religiosas, privilegiando antes o princípio da igualdade de oportunidades, da diversidade e o mérito individual.”	Código de Ética - REN - REDES ENERGÉTICAS NACIONAIS, SGPS, S.A., 2017, p.6
SONAE - SGPS, S.A.	“a Sonae observa os princípios e valores constantes da legislação nacional e internacional em matéria de Direitos Humanos e Sociais. Não são admitidos comportamentos discriminatórios em razão do sexo, raça, etnia, convicção religiosa, filiação partidária, ou outra, sendo promovida a igualdade de oportunidades, assegurada a integridade e dignidade no local de trabalho.”	Código de Ética - SONAE - SGPS, S.A., 2017, p.16
SONAE INDÚSTRIA, SGPS, S.A.	“Somos uma entidade empregadora que defende a igualdade de oportunidades. Não aceitamos qualquer tipo de discriminação no local de trabalho relacionada com idade, género, raça, origem social, religião, orientação sexual ou aptidão física. Os nossos sistemas de compensação e de desenvolvimento de carreira baseiam-se no mérito.”	Código de Ética - SONAE INDÚSTRIA, SGPS, S.A., 2017, p.4
TEIXEIRA DUARTE, S.A.	“Não exercer qualquer tipo de ação discriminatória em função de ascendência, idade, sexo, orientação sexual, identidade de género, estado civil, situação familiar, situação económica, instrução, origem ou condição social, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência, doença crónica, nacionalidade, origem étnica ou raça, território de origem, língua, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical;”	Código de Ética - TEIXEIRA DUARTE, S.A., 2017, p.10
	“Assegurar a igualdade de oportunidades e de tratamento entre homens e mulheres, nomeadamente no que se refere ao acesso ao trabalho, à formação e promoção ou carreira profissionais e às condições de trabalho;”	Código de Ética - TEIXEIRA DUARTE, S.A., 2017, p.11
THE NAVIGATOR COMPANY, S.A.	“O Grupo The Navigator Company assegura a igualdade de oportunidades, ao nível do recrutamento, da contratação e do desenvolvimento profissional, valorando apenas os aspectos profissionais. Para tal, todos os seus Colaboradores deverão adoptar medidas que considerem necessárias para combater e impedir qualquer forma de discriminação ou tratamento diferenciado em função, nomeadamente, da origem étnica ou social, convicções religiosas, nacionalidade, género, estado civil, orientação sexual ou deficiência física.”	Código de Ética - THE NAVIGATOR COMPANY, S.A., 2017, p.7
	“Os Colaboradores não devem actuar de forma discriminatória em relação aos Colaboradores ou a quaisquer pessoas, designadamente em função da raça, religião, sexo, orientação sexual, ascendência, idade, idioma, território de origem, convicções políticas ou ideológicas, situação económica, contexto social ou vínculo contratual, fomentando o respeito pela dignidade humana como um dos princípios basilares da cultura e política seguida pelo Grupo The Navigator Company.”	Código de Ética - THE NAVIGATOR COMPANY, S.A., 2017, p.7
ALTRI, SGPS, S.A.	“O respeito pela dignidade humana e o cumprimento estrito, sem quaisquer reservas, de toda a legislação aplicável nesta matéria (nomeadamente, mas sem limitar, da Declaração Universal dos Direitos do Homem e da Convenção Europeia dos Direitos do Homem) são valores que não podem deixar de ser um desígnio de qualquer empresa, pelo que, para o Grupo Altri são um valor superior, inquestionável e inalienável. A legislação nacional e, em geral, a legislação no espaço europeu, têm inerente a salvaguarda dos direitos fundamentais. A atuação do Grupo Altri, em qualquer domínio, mas em particular neste, pauta-se pela salvaguarda da legislação. O Grupo Altri respeita e promove os Direitos Humanos, conforme consagrado na Declaração Universal	Relatório de Sustentabilidade - ALTRI, SGPS, S.A., p.102

	dos Direitos Humanos das Nações Unidas e norteia a sua atuação no respeito pela igualdade de oportunidades. Para a Altri, são fundamentais os direitos pessoais constitucionalmente consagrados. Neste sentido, a Altri no respeito pelos direitos de personalidade dos seus colaboradores, promove proativamente a igualdade de oportunidades e a não discriminação em razão do sexo, origens étnicas, religião e convicções políticas, ideológicas ou sindicais”	
BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, SA	“O Grupo BCP assegura um tratamento justo e com igualdade de oportunidades aos seus Colaboradores, promovendo a meritocracia em todas as fases do percurso profissional e definindo a sua remuneração de acordo com a categoria e grau de cumprimento dos objetivos estabelecidos e o rácio salarial de 1:1 entre homens e mulheres com funções e nível de responsabilidade equiparáveis.”	Relatório de Sustentabilidade - BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, SA, 2017, p.22
CORTICEIRA AMORIM, SGPS, S.A.	“Conforme referido no subcapítulo 6.1. Gestão do Capital Humano, a Corticeira Amorim preconiza uma política de gestão e motivação de pessoas que promove a não discriminação de qualquer natureza, a igualdade de oportunidades no âmbito do recrutamento, na promoção e formação dos seus colaboradores, na remuneração e nas condições de trabalho. Assim, em qualquer situação, são critérios de equidade e de promoção do mérito que presidem a decisões e nunca fatores baseados no género, na idade, na raça ou religião.”	Relatório de Sustentabilidade - CORTICEIRA AMORIM, SGPS, S.A., 2017, p.139
	“A Corticeira Amorim tem práticas de gestão de pessoas assentes na avaliação do mérito e recompensa do desempenho. Neste sentido a empresa não restringe o acesso das mulheres a quaisquer cargos ou categorias profissionais, nem limita a evolução de remuneração por fatores que não sejam baseados nas competências e no desempenho efetivo.”	Relatório de Sustentabilidade - CORTICEIRA AMORIM, SGPS, S.A., 2017, p.139
ESTORIL SOL, SGPS, S.A.	“O presente relatório visa dar cumprimento à obrigação prevista no artigo 508.º-G do Código das Sociedades Comerciais, aditado pelo Decreto-Lei n.º 89/2017 de 28 de Julho, através da divulgação de informação que permita a compreensão da evolução, do desempenho, da posição e do impacto das actividades do Grupo Estoril Sol, referentes, nomeadamente, às questões ambientais, sociais e relativas aos trabalhadores, à promoção da igualdade entre mulheres e homens, à garantia de não discriminação, ao respeito dos direitos humanos (...)”	Relatório de Sustentabilidade - ESTORIL SOL, SGPS, S.A., 2017, p.3
	“Não discriminação em função do género, raça, religião ou outras em que a diferença seja possível, quer seja durante os processos de recrutamento e selecção, quer seja no exercício da actividade profissional no decurso dos contratos de trabalho.”	Relatório de Sustentabilidade - ESTORIL SOL, SGPS, S.A., 2017, p.20
	“É defendida a igualdade de oportunidades e não se aceita qualquer tipo de discriminação no local de trabalho, seja ela relacionada com idade, género, raça, origem social, religião, orientação sexual e aptidão física e independentemente da origem hierárquica que de onde essa discriminação possa provir.”	Relatório de Sustentabilidade - ESTORIL SOL, SGPS, S.A., 2017, p.25
GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A.	“Igualdade de oportunidade e não discriminação: A formação dos seus colaboradores baseia-se num ambiente com igualdade de oportunidades e ausente de atos discriminatórios, onde a promoção é dada pelo mérito, capacidade e desempenho das suas atividades profissionais. A evolução do desempenho do Grupo neste contexto está desenvolvida no subcapítulo ‘Igualdade de Género e Diversidade’.”	Relatório de Sustentabilidade - GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A., 2017, p.18
	“Entendemos que a evolução profissional de cada colaborador do Grupo está intimamente ligada ao seu desenvolvimento pessoal. Por este motivo, promovemos a formação dos nossos colaboradores num ambiente em que a igualdade de oportunidades e a exclusão de todo o tipo de discriminação seja ela por motivos étnicos, ideológicos, de religião, nacionalidade, língua, género, estado civil, idade, orientação sexual ou deficiência física, são respeitados.”	Relatório de Sustentabilidade - GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A., 2017, p.36
REN - REDES ENERGÉTICAS NACIONAIS, SGPS, S.A.	“Assegurar a igualdade de oportunidades e de tratamento, procurando evitar todas as formas de discriminação não relacionada com a aptidão para a execução do trabalho;”	Relatório de Sustentabilidade - REN - REDES ENERGÉTICAS NACIONAIS, SGPS, S.A., p.12
SEMAPA - SOCIEDADE DE INVESTIMENTO E GESTÃO, SGPS, S.A.	“não discriminação é seguramente o primeiro e o mais determinante passo no sentido da igualdade e é por isso que afirmamos sem reservas nem condicionantes o respeito que no Grupo se tem pela igualdade entre homens e mulheres.”	Relatório de Sustentabilidade - SEMAPA - SOCIEDADE DE INVESTIMENTO E GESTÃO, SGPS, S.A., 2017, p.78
SONAE INDÚSTRIA, SGPS, S.A.	“Somos uma entidade empregadora que defende a igualdade de oportunidades. Não aceitamos qualquer tipo de discriminação no local de trabalho relacionada com idade, género, raça, origem social, religião, orientação sexual ou aptidão física. Os nossos sistemas de compensação e de desenvolvimento de carreira baseiam-se no mérito.”	Relatório de Sustentabilidade, SONAE INDÚSTRIA, SGPS, S.A., p.1

TEIXEIRA DUARTE, S.A.	“Este capítulo pretende dar resposta aos requisitos de prestação de informação de matéria não financeira conforme requerido pela Diretiva 2014/95/EU do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de outubro de 2014, transposta para direito nacional pelo Decreto-Lei nº 89/2017, de 28 de julho, apresentando informações bastantes para uma compreensão da evolução, do desempenho, da posição e do impacto das atividades do Grupo Teixeira Duarte referentes às questões ambientais, sociais e relativas aos trabalhadores, à igualdade entre mulheres e homens, à não discriminação, ao respeito dos direitos humanos, ao combate à corrupção e às tentativas de suborno, recorrendo a indicadores e a informações consideradas relevantes, monitorizáveis e fiáveis.”	Relatório de Sustentabilidade - TEIXEIRA DUARTE, S.A., 2017, p.18
	“Não exercer qualquer tipo de ação discriminatória em função de ascendência, idade, sexo, orientação sexual, identidade de género, estado civil, situação familiar, situação económica, instrução, origem ou condição social, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência, doença crónica, nacionalidade, origem étnica ou raça, território de origem, língua, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical;”	Relatório de Sustentabilidade - TEIXEIRA DUARTE, S.A., 2017, p.31
THE NAVIGATOR COMPANY, S.A.	“Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas. A Navigator tem impacto no ODS 5 ao empregar Colaboradores do sexo masculino e feminino. A responsabilidade em promover a igualdade de género vai desde a sua contratação até ao final de carreira, passando pelos salários e benefícios associados. A Navigator não faz nenhuma discriminação ao nível do género e apoia a evolução de todos os Colaboradores em função do mérito, independentemente do seu género.”	Relatório de Sustentabilidade - THE NAVIGATOR COMPANY, S.A., 2017, p.41
Explicitação do compromisso com a representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas		
Empresas	Excertos	Fontes
BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, SA	“No âmbito da diversidade de género em funções de Direção (Comissão Executiva/Alta Direção e Direção), em 2017, no global, 40% destas funções foram desempenhadas por mulheres – 20% em Portugal, 59% na Polónia, 30% em Moçambique e 18% na Suíça. Já em funções Comerciais, este valor sobe para 58% no Grupo, distribuídos por 45% em Portugal, 75% na Polónia e 60% em Moçambique.”	Relatório de Sustentabilidade - BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, SA, 2017, p.23
	“O BCP mantém um compromisso com um maior equilíbrio de género na composição do seu Conselho de Administração, sendo que, em 2020, pelo menos 1/3 deste órgão será preenchido por mulheres.”	Relatório de Sustentabilidade - BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, SA, 2017, p.23
CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA	“O Conselho de Administração integra quatro mulheres (31% do total), cumprindo os órgãos de administração e fiscalização dos CTT folgadoamente os limiares legais na matéria.”	Relatório de Sustentabilidade - CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA, 2017, p.7
EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL, SA	“A EDP assegura através da sua Política de Selecção dos membros do Conselho Geral e de Supervisão e do Conselho de Administração Executivo a diversidade na composição dos respectivos órgãos sociais.”	Relatório de Sustentabilidade - EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL, SA, 2017, p.53
	“Para além deste conjunto de orientações, a EDP assinou um Protocolo que promove a diversidade e a igualdade de oportunidades, em alinhamento com a nova lei que determina que o género sub-representado não pode ser inferior a 20%, nos órgãos de administração e fiscalização, a partir da primeira assembleia geral electiva após 1 de Janeiro de 2018 e 33,3% em 2020.”	Relatório de Sustentabilidade - EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL, SA, 2017, p.53
	“No âmbito deste modelo, foi definida a matriz de talento para todas as Empresas do grupo e foi realizado o planeamento da sucessão para as todas as posições de gestão do Grupo EDP. Ao nível da Alta Direcção de Topo (54 posições), foram identificados de 100 sucessores, dos quais 20% são mulheres. Ao nível da Alta Direcção (114 posições), foram identificados 203 sucessores, aumentando para 30% a representação do género feminino.”	Relatório de Sustentabilidade - EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL, SA, 2017, p.114
GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A.	“É um reconhecido flagelo da sociedade atual a dificuldade que as empresas têm em equilibrar a representação de género nos seus conselhos de administração e nos seus cargos superiores. Neste contexto, em 2015 o Governo assinou acordos de compromisso com 13 empresas cotadas em bolsa para aumentarem em 30% o género menos representado nos seus conselhos de administração. O Grupo Media Capital foi uma das únicas 3 empresas a cumprir com o compromisso voluntário. Desde 2017, com a entrada em vigor da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto que as empresas cotadas, como é o caso do Grupo Media Capital, estão sujeitas a assegurar uma representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização, o que passa pelo cumprimento legal de quotas mínimas nesta matéria. Estas quotas estão fixadas em 20% já a partir de 2018 e pelo menos um terço a partir de 2020.”	Relatório de Sustentabilidade - GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A., 2017, p.35

SPORTING CLUBE DE PORTUGAL - FUTEBOL, SAD	“O SCP – Futebol SAD, compromete-se a seguir as melhores práticas do sector e garantir um maior alinhamento com o disposto na Lei n.º 62/2017 de 1 de Agosto - Regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do sector público empresarial e das empresas cotadas em bolsa.”	Relatório de Sustentabilidade - SPORTING CLUBE DE PORTUGAL - FUTEBOL, SAD, 2017, p.91
Intenção explicitada de adoção/existência de um plano para a igualdade		
Empresas	Excertos	Fontes
CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA	“Revimos e aprovámos o Plano para a Igualdade, contemplando 17 medidas em diversas áreas.”	Relatório de Sustentabilidade - CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA, 2017, p.4
	“Revisão e aprovação do Plano de Igualdade de género dos CTT;”	Relatório de Sustentabilidade - CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA, 2017, p.5
	“Foi revisto e aprovado o Plano para a Igualdade da empresa, contemplando 17 medidas, distribuídas pelas áreas da estratégia, gestão de RH, articulação vida profissional/familiar, organização do tempo de trabalho, respeito pela integridade e dignidade, etc.”	Relatório de Sustentabilidade - CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA, 2017, p.5
GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A.	“Elaborar um plano para a igualdade com medidas concretas tendentes a alcançar uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre mulheres e homens.”	Relatório de Sustentabilidade - GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A., 2017, p.31
Políticas e práticas de promoção para a igualdade de género		
Empresas	Excertos	Fontes
ALTRI, SGPS, S.A.	“(…) o Grupo, desde há já vários anos tem vindo a definir e implementar medidas que se têm vindo a materializar numa maior paridade de género. Exemplo disso, são os casos da Celbi e Celtejo, que admitiram ao todo 8 mulheres, com formação universitária para a sua área operacional de produção, onde tradicionalmente apenas contratavam homens. Após o contacto com a base da operação, as equipas e o trabalho por turnos, encontram-se a cumprir um programa de formação específica para a condução de diferentes instalações processuais.”	Relatório de Sustentabilidade, ALTRI, SGPS, S.A., 2017, p.86
BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, SA	“O Banco ocupa, através das suas práticas de Negócio Responsável, um papel relevante e distintivo em todas as geografias onde está presente, contribuindo para o bem-estar das pessoas, para o desenvolvimento económico e melhoria das condições da sociedade e para a proteção do meio ambiente. É, ainda, um Banco comprometido com a igualdade de género, destacando-se as iniciativas de apoio à natalidade e parentalidade e de conciliação trabalho/família que têm vindo a ser implementadas.”	Relatório de Sustentabilidade - BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, SA, 2017, p.6
EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL, SA	“Em Portugal, projectos como o Tagga o Teu Futuro e Inspiring Career Camp contribuíram para a sensibilização de mais de 4.500 jovens estudantes em Portugal com a mensagem de que independentemente do género, cor, raça, condição física ou credo, ninguém deve ser levado a desistir dos seus sonhos de futuro.”	Relatório de Sustentabilidade - EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL, SA, p.59
ESTORIL SOL, SGPS, S.A.	“nos processos de recrutamento, é política recomendada do Grupo Estoril Sol que os recrutadores apresentem uma lista de candidatos que seja equilibrada em termos de representatividade de ambos os géneros.”	Relatório de Sustentabilidade - ESTORIL SOL, SGPS, S.A., 2017, p.25
	“nos diversos níveis hierárquicos e posicionamentos funcionais, estruturais e orgânicos, é política recomendada do Grupo Estoril Sol que as equipas das diferentes empresas / entidades empregadoras sejam compostas por elementos de ambos os géneros, de forma equilibrada, ainda que com o necessário enquadramento da adequação de cada trabalhador às funções a desempenha.”	Relatório de Sustentabilidade - ESTORIL SOL, SGPS, S.A., 2017, p.26
GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A.	“Promover a atratividade do Grupo enquanto empregador, junto de várias instituições de ensino através do investimento no Brand Media Capital, garantindo a não discriminação de género ou racial nos processos de recrutamento”	Relatório de Sustentabilidade - GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A., 2017, p.31
	“Recrutamento e Seleção – garantir a não discriminação de género ou racial nos processos de recrutamento. Divulgar gozo de licença parental partilhada por parte do pai – conciliação da vida profissional e pessoal, promovendo a igualdade de oportunidades profissionais	Relatório de Sustentabilidade - GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A., 2017, p.37

	para homens e mulheres. Implementação do dia para a igualdade do género – igualdade de oportunidades profissionais para homens e mulheres. Implementação Teletrabalho – igualdade de oportunidades profissionais para homens e mulheres; conciliação vida profissional e pessoal. Garantir não existência de diferencial salarial entre homens e mulheres – igualdade de remuneração entre géneros.”	
MOTA - ENGIL, SGPS, S.A.	“Consolidando uma cultura empresarial orientada pelos valores da igualdade, a Mota-Engil encontra-se a estruturar a criação de um Comité para a Igualdade entre homens e mulheres, o qual planeará e desencadeará um conjunto de procedimentos e medidas, com vista a contribuir para uma gestão socialmente responsável. Neste sentido, a Mota-Engil sensibilizará todos os trabalhadores para a apropriação da estratégia da empresa para a igualdade entre homens e mulheres e integrará, nas práticas regulares de formação, conteúdos sobre igualdade, nomeadamente: estereótipos de género; linguagem inclusiva e articulação da vida profissional, familiar e pessoal. Com o objetivo de promover um ambiente organizacional baseado no respeito pela integridade e dignidade das pessoas, será ainda divulgado, em local apropriado, informação relativa aos respetivos direitos e deveres em matéria de igualdade e não discriminação em função do género, sendo incentivada a partilha de boas práticas com outras empresas, com vista a uma melhoria do clima organizacional e incremento da motivação e satisfação dos colaboradores. De igual modo, e em consonância com o propósito, a Mota-Engil propõe-se adesarregar, na generalidade dos seus instrumentos de comunicação, designadamente, nos diagnósticos e relatórios, a respetiva informação por género.”	Relatório de Sustentabilidade - MOTA - ENGIL, SGPS, S.A., 2017, p.49
SONAE - SGPS, S.A.	“No que se refere à diversidade de género, procuramos promovê-la em todo o ciclo de vida dos colaboradores. Nos processos de recrutamento, recomendamos que sempre que os recrutadores apresentem uma short list ao negócio, esta seja equilibrada em termos de representatividade de ambos os géneros. Recomendamos, igualmente, que, em todos os níveis da empresa, sejam evitadas equipas compostas apenas por elementos de um dos géneros. Monitorizamos as avaliações de desempenho, as promoções e as revisões salariais, por géneros, e as saídas voluntárias, de modo a garantir uma gestão correta em todas as equipas.”	Relatório de Sustentabilidade - SONAE - SGPS, S.A., 2017, p.25
THE NAVIGATOR COMPANY, S.A.	“Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas. A Navigator tem impacto no ODS 5 ao empregar Colaboradores do sexo masculino e feminino. A responsabilidade em promover a igualdade de género vai desde a sua contratação até ao final de carreira, passando pelos salários e benefícios associados. A Navigator não faz nenhuma discriminação ao nível do género e apoia a evolução de todos os Colaboradores em função do mérito, independentemente do seu género.”	Relatório de Sustentabilidade - THE NAVIGATOR COMPANY, S.A., 2017, p.41
	“Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, económica e pública.”	Relatório de Sustentabilidade - THE NAVIGATOR COMPANY, S.A., 2017, p.69
Reconhecimento público do compromisso com a igualdade de género		
Empresas	Excertos	Fontes
CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA	“Neste âmbito, recebemos dois prémios da Human Resources nas categorias ‘Igualdade de Género’, pela 3ª vez, e ‘Gestão de Seniores’, pela 2ª vez, um reconhecimento pelo nosso trabalho.”	Relatório de Sustentabilidade - CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA, 2017, p.4
	“Prémios Human Resources Portugal 2016 distingue os CTT nas categorias ‘Igualdade de Género’ e ‘Gestão de Seniores’, atribuídos pela revista Human Resources Portugal.”	Relatório de Sustentabilidade - CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA, 2017, p.6
	“Atribuição de prémios nas categorias ‘Igualdade de Género’, ‘Gestão de Seniores’ e pela Human Resources.”	Relatório de Sustentabilidade - CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA, 2017, p.50

Anexo 4 – Guião de variáveis da análise quantitativa

Dimensão	Variáveis	Escala	Fontes
Grau de representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo nas empresas cotadas em bolsa em Portugal	Percentagem de mulheres nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa em Portugal	Variável ordinal	Relatórios de Contas Anuais
Grau de compromisso estratégico empresarial com a igualdade entre mulheres e homens nas empresas cotadas em bolsa em Portugal	Possui pelo menos um excerto sobre “Acordos com mecanismos oficiais para a igualdade de género”	Variável nominal (1=Sim; 2=Não)	Relatórios de Sustentabilidade
	Possui pelo menos um excerto sobre um “Compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades”	Variável nominal (1=Sim; 2=Não)	Relatórios de Sustentabilidade
	Possui pelo menos um excerto sobre uma “Explicitação do compromisso com a representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas”	Variável nominal (1=Sim; 2=Não)	Relatórios de Sustentabilidade
	Possui pelo menos um excerto sobre uma “Intenção explicitada de adoção/existência de um plano para a igualdade”	Variável nominal (1=Sim; 2=Não)	Relatórios de Sustentabilidade
	Possui pelo menos um excerto sobre “Políticas e práticas de promoção para a igualdade de género”	Variável nominal (1=Sim; 2=Não)	Relatórios de Sustentabilidade
	Possui pelo menos um excerto sobre um “Reconhecimento público do compromisso com a igualdade de género”	Variável nominal (1=Sim; 2=Não)	Relatórios de Sustentabilidade
	Índice de compromisso com a igualdade entre mulheres e homens nos documentos estratégicos empresariais nas empresas cotadas em bolsa em Portugal	Variável ordinal (1=Pelo menos um excerto em uma categoria; 2=Pelo menos um excerto em duas categorias; 3=Pelo menos um excerto em três categorias; 4=Pelo menos um excerto em quatro categorias; 5=Pelo menos um excerto em cinco categorias; 6= Pelo menos um excerto em seis categorias)	Índice Sintético

Anexo 5 – Matriz de variáveis da análise quantitativa

	Percentagem de mulheres nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa em Portugal (%)	Possui pelo menos um excerto sobre “Acordos com mecanismos oficiais para a igualdade de género”	Possui pelo menos um excerto sobre um “Compromisso com a não discriminação e igualdade de oportunidades”	Possui pelo menos um excerto sobre uma “Explicitação do compromisso com a representação equilibrada de mulheres e homens nos órgãos de governo”	Possui pelo menos um excerto sobre uma “Intenção explicitada de adoção/existência de um plano para a igualdade”	Possui pelo menos um excerto sobre “Políticas e práticas de promoção para a igualdade de género”	Possui pelo menos um excerto sobre um “Reconhecimento público do compromisso com a igualdade de género”	Índice de compromisso com a igualdade entre mulheres e homens nos documentos estratégicos empresariais nas empresas cotadas em bolsa em Portugal
ALTRI, SGPS, S.A.	18 (16-20)	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Pelo menos um excerto em duas categorias
BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, SA	16 (16-20)	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Pelo menos um excerto em três categorias
CORTICEIRA AMORIM, SGPS, S.A._RS	30 (26-30)	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Pelo menos um excerto em uma categoria
CTT CORREIOS DE PORTUGAL SA	31 (31-35)	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Pelo menos um excerto em quatro categorias
EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL, SA	7 (6-10)	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Pelo menos um excerto em três categorias
ESTORIL SOL, SGPS, S.A.	14 (11-15)	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Pelo menos um excerto em duas categorias
GRUPO MEDIA CAPITAL - SGPS, S.A.	43 (+36)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Pelo menos um excerto em cinco categorias
IBERSOL - SGPS, S.A.	14 (11-15)	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Nenhuma menção em nenhuma categoria

INAPA - INVESTIMENTOS, PARTICIPAÇÕES E GESTÃO, S.A.	0 (0-5)	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Nenhuma menção em nenhuma categoria
MARTIFER - S.G.P.S., S.A.	0 (0-5)	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Nenhuma menção em nenhuma categoria
MOTA - ENGIL, SGPS, S.A.	14 (11-15)	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Pelo menos um excerto em uma categoria
REN - REDES ENERGÉTICAS NACIONAIS, SGPS, S.A.	17 (16-20)	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Pelo menos um excerto em uma categoria
SEMAPA - SOCIEDADE DE INVESTIMENTO E GESTÃO, SGPS, S.A.	7 (6-10)	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Pelo menos um excerto em duas categorias
SONAE - SGPS, S.A.	31 (31-35)	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Pelo menos um excerto em duas categorias
SONAE INDÚSTRIA, SGPS, S.A.	0 (0-5)	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Pelo menos um excerto em uma categoria
SPORTING CLUBE DE PORTUGAL - FUTEBOL, SAD_RS	0 (0-5)	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Pelo menos um excerto em duas categorias
TEIXEIRA DUARTE, S.A.	0 (0-5)	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Pelo menos um excerto em uma categoria
THE NAVIGATOR COMPANY, S.A.	5 (0-5)	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Pelo menos um excerto em duas categorias